

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
(ПУЕТ)**

Н. С. Педченко

**ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПРИ
СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Монографія

ПОЛТАВА
ПУЕТ
2012
022-023

УДК 330.341.1:658

ББК 65.290-21

П24

Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в навчальному процесі вченою радою ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 6 від 13 червня 2012 р.

Автор:

Н. С. Педченко

Рецензенти:

В. Є. Момот, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля;

Р. А. Руденський, д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики Донецького національного університету;

О. М. Ястремська, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства Харківського національного економічного університету.

Педченко Н. С.

П24 Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія / Н. С. Педченко. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 365 с.

ISBN 978-966-184-197-9

Дана монографія присвячена вдосконаленню процесу формування й використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством, що має теоретичне та прикладне значення. У монографії дістало подальшого розвитку та обґрунтовано побудову комплексного показника потенціалу розвитку; розроблено особливості методологічних засад формування потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством і методичні засади формування потенціалу розвитку підприємства на основі комплексної оцінки; розглянуто пропозиції з організаційного забезпечення використання потенціалу розвитку підприємства для інституційних складових на інноваційній основі.

Монографія може представляти інтерес для науковців і фахівців з економіки, які досліджують практичні проблеми формування й використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством.

УДК 330.341.1:658

ББК 65.290-21

ISBN 978-966-184-197-9

© Н. С. Педченко, 2012

© Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет
економіки і торгівлі», 2012

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретичні засади формування і використання потенціалу розвитку підприємства при стратегічному управлінні	11
1.1. Сутнісні підходи до розкриття категорії «потенціал підприємства» та її впорядкування.....	11
1.2. Потенціал розвитку підприємства як системна властивість пересічних характеристик його складових елементів	32
1.3. Особливості формування і використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством	56
Розділ 2. Особливості методологічних засад формування потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством.....	83
2.1. Формування потенціалу розвитку підприємства на основі триєдиної природи	83
2.2. Інструментарій інформаційного забезпечення дослідження потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством	108
2.3. Економічне районування потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством	132
Розділ 3. Методичні підходи та їх особливості у формуванні потенціалу розвитку підприємства та його комплексна оцінка	173
3.1. Гармонізація управління процесом формування потенціалу розвитку підприємства на основі методу таксономії	173
3.2. Моделювання структури потенціалу розвитку підприємства при стратегічному управлінні.....	192

3.3. Концепція толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством	192
Розділ 4. Інституціональні складові та їх інноваційне значення при використанні потенціалу розвитку у стратегічному управлінні підприємством.....	210
4.1. Мотивація як наскрізна детермінанта при ефективному використанні потенціалу розвитку підприємства	210
4.2. Особливості використання соціальної складової потенціалу розвитку підприємства та її перспективи у забезпеченні майбутнього	227
4.3. Вплив маркетингової складової на ефективність використання потенціалу розвитку підприємства.....	265
Висновки	282
Список використаної літератури	291
Додатки	336

ВСТУП

Підприємства та організації споживчої кооперації є однією з ланок національного господарства держави, в якій створюється її багатство. Оновлення і реформування принципів функціонування споживчої кооперації на основі потенціалу розвитку забезпечить покращення її економічного стану та позитивно вплине на соціальний і економічний розвиток країни в цілому. Однак такий важливий процес стримується недосконалістю вітчизняної теорії та практики визначення ролі потенціалу розвитку підприємства при стратегічному управлінні як сполучної ланки між бажаними успіхами і реальною дійсністю. А в окремих випадках ще і посилюється невідповідністю швидкозмінним вимогам сучасності та особливостям функціонування системи споживчої кооперації.

Удосконалення процесу формування і використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні зорієнтовано на забезпечення життєздатності функціонування системи та розуміння нею цілковитої залежності ефективності господарювання від «ресурсів», «здатності», «можливості», «спроможності», «властивості», «здібності», «компетентності». Для підкреслення актуальності дослідження наведемо і той факт, що на сьогодні так і немає відповіді на питання успішності: чому не всі підприємства банкрутують у період кризи і не всі працюють успішно у період підйому, маючи однаковий традиційний ресурсний набір і діючи в однакових зовнішніх умовах. Як і відсутнє рішення наявності «потенціалу розвитку підприємства» у законодавчих актах, у планових або звітних документах підприємства, у статистиці. Теоретичні положення щодо нього не мають достатнього обґрунтування, а існуючі приклади проведення розрахунків – це, найчастіше, оцінка конкурентоспроможності продукції, підприємства, вартості майна або його складових. Тому ця проблема є важливою для підприємств і організацій споживчої кооперації, оскільки спрямована на дослідження потенціалу розвитку, на особливості його формування

і використання та забезпечення на цій основі тривалого соціально-економічного існування та узгодження інтересів.

Викладені у монографії теоретичні (засновані на впорядкованості наукових поглядів щодо розкриття сутності категорії «потенціал розвитку підприємства» через еволюційний і трьохрівневий підхід), методологічні (засновані на визначенні проблеми, системному підході, концепції і механізму) та методичні (засновані на комплексі загальнонаукових і прикладних методів дослідження) положення є взаємопов'язаними і становлять єдиний комплекс науково-практичного забезпечення, що має певне теоретичне та прикладне значення у вигляді реальної можливості його використання на практиці вітчизняними підприємствами й організаціями споживчої кооперації у період реформування внутрішнього середовища.

Матеріали монографії подано у логічній послідовності. У першому розділі розглянуто сутнісні підходи до розкриття категорії «потенціал підприємства» та запропоновано їх впорядкування через виділення окремих етапів його динамічного розвитку (еволюційний підхід) і розкриття сутності «потенціал», обґрунтування трактування категорії «потенціал підприємства», вираженість змісту «потенціал підприємства» через різновид класифікаційних ознак (трьохрівневий підхід). Дістали подальшого розвитку консолідовані теоретичні положення щодо визначення потенціалу розвитку підприємства як системної властивості пересічних характеристик його складових елементів, взявши за основу як філософську, так і економічну наповненість. Науковою новизною, що має теоретичне значення, є розкриття особливостей формування і використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством на основі:

– концептуальних підходів до потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством, виражених визначенням особливостей стратегічного управління підприємством як надійної підсистеми у вигляді філософії чи ідеології бізнесу; ознак стратегічного управління підприємством; об'єкта та вектора управління потенціалом підприємства; реальної концепції

формування і використання потенціалу розвитку; життєвого циклу підприємства;

– розуміння цілісної структурованої сукупності принципів, властивостей, функцій, інструментарію прийняття управлінських рішень та організаційних заходів їх реалізації, застосування яких забезпечує гармонійне спрямування ресурсів, спроможностей, інновацій на реалізацію стратегічної мети функціонування.

У другому розділі представлено особливості методологічних засад формування потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством, приведено технологію процесу пізнання як форму реалізації процедури формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації, що базується на визначенні основних видових характеристик потенціалу розвитку системи, валживості формування потенціалу розвитку для системи споживчої кооперації, триєдиній природі формування з урахуванням кількісних і якісних, внутрішніх і зовнішніх параметрів.

Дістали подальшого розвитку інструментарій інформаційного забезпечення дослідження потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством у вигляді підходів як підґрунтя до розроблення інструментарію; принципів як основи, сформульовані через пізнання закономірностей; методів як кількісних та якісних прийомів визначення взаємозв'язку та взаємовпливу факторів; моделей як особливих процесів опосередкованого пізнання через зміну, перенесення, прогноз.

У роботі проаналізовано діяльність системи Укоопспілки на прикладі двадцяти однієї обласної споживчої спілки, що входять до складу системи за допомогою методу економічного районування. За основу взято трирівневий підхід до формування потенціалу розвитку та метод економічного районування як метод якісного впорядкування інформації, що дозволив виділити ідентичні за рівнем розвитку райони.

У третьому розділі роботи наведено методичні особливості формування потенціалу розвитку підприємства та його комплексна оцінка на основі:

- методу таксономії, що забезпечив кількісне відображення результатів формування потенціалу розвитку для кожного з рівнів; розрахунок інтегрального показника як агрегованого узагальнення значення багатьох ознак; урахування впливу всіх індивідуальних показників та їх спрямування;

- методу експертного аналізу, що призвів до розрахунку комплексного показника потенціалу розвитку на основі коефіцієнта значимості, стадії життєвого циклу та інтегрального показника;

- концепції толерантності, що включила визначення ціни віддаленості кожної окремої складової від отриманого вектора потенціалу розвитку; встановлення меж самозбереження для рівнів формування потенціалу розвитку на основі значень таксономічного показника; обґрунтування відповідності комплексного показника потенціалу розвитку етапам життєвого циклу підприємства.

Наукова новизна методичних особливостей формування потенціалу розвитку підприємства полягає у тому, що викладені положення збагачені комплексністю на основі послідовного поєднання результатів методу економічного районування, таксономічного й експертного аналізу для отримання комплексного показника розвитку та визначення межі його толерантності.

Положення наукової новизни, якими є комплексна оцінка ефективності формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації, посилені практичною цінністю. Вона полягає у виділенні типових районів, що є основою для прийняття виважених управлінських рішень щодо подальшого майбутнього розвитку на основі висновків про ефективність формування потенціалу та приверне увагу до складових елементів другого (фінансова, управлінська, інвестиційна, інноваційна) і третього (соціальна, маркетингова, мотиваційна) рівнів його формування. Незважаючи на те, що перший рівень для більшості обласних спілок є спільним, що свідчить про майже ідентичне ресурсне забезпечення системи, значення його ефективності залишається бажати кращого.

У четвертому розділі розглянуті пропозиції щодо підвищення ефективності використання потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації на основі інституційних складових та їх інноваційного значення у стратегічному управлінні, зокрема:

- побудова мотиваційного профілю на основі 12-факторної моделі дозволила визначитися з перевагами у потребах працівників через ранжування факторів мотиваційної зацікавленості, рівень їх задоволення та чутливість мотиваційного профілю до зміни значимості факторів на основі еластичності;

- застосування методу екстраполяції трендів забезпечило прогноз тенденції ефективності використання соціальної складової за допомогою лінійної, поліноміальної залежностей рівняння тренда;

- узагальнення оцінки готовності до програми реалізації маркетингової стратегії розвитку обласних спілок споживчих товариств за дванадцятьма ознаками довели її низький рівень, спричинили розробку заходів з підвищення ефективності маркетингової складової обласними спілками споживчих товариств і підкреслили особливу актуальність запровадження електронної комерції.

Позитивними особливостями системи методологічних і методичних положень, поданих у монографії, є конструктивне узгоджене урахування соціальної та економічної природи функціонування системи споживчої кооперації.

Автор сподівається, що монографія зацікавить науковців і економічних працівників, які досліджують практичні проблеми потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством, а також стане корисною широкому колу викладачів, студентів вищих навчальних закладів і всім, кого цікавить проблематика вивчення потенціалу розвитку.

Автор висловлює глибоку подяку науковому консультанту – першому проректору, доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економічної кібернетики Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» М. Є. Рогозі, ректору Вищого навчального закладу

Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», доктору історичних наук, професору О. О. Нестулі, рецензентам – В. Є. Момоту – доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри менеджменту Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля; Р. А. Руденському – доктору економічних наук, професору кафедри економічної кібернетики Донецького національного університету; О. М. Ястремській – доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства Харківського національного економічного університету.

Побажання та зауваження щодо змісту монографії просимо надсилати за електронною адресою: redchenko_ns@ukr.net.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутнісні підходи до розкриття категорії «потенціал підприємства» та її впорядкування

Трансформаційні процеси, що відбуваються сьогодні в економіці країни, є багатоаспектною проблемою, що стосується всіх сторін діяльності підприємства, незалежно від форми власності та сфери діяльності. Умови ринкової економіки висувають до функціонуючих у її межах суб'єктів господарювання ряд вимог. Однією з найбільш значних і важко здійснених є уміння адаптуватися до постійно змінного зовнішнього середовища за допомогою якісного розвитку потенційних можливостей підприємства.

Сутнісні підходи до розкриття категорії «потенціал підприємства» у сучасних економічних дослідженнях розглядаються досить часто. Дослідженням потенціалу підприємства, його складових проявів, структуризації, особливостей управління займалися через системні дослідження потенційної можливості країни – К. Г. Воблій [74; 75]; матеріальні та нематеріальні елементи – В. Вейц [59]; сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства – С. Г. Струмилін [382]; ресурсні можливості національної економіки – В. С. Немчинов [253]; сукупність форм факторів виробництва – О. І. Анчишкін [13; 14]; узагальнену збірну характеристику – Л. І. Абалкін [2]; наявність можливої мобілізації засобів, запасів, джерел – В. М. Архангельський [18]; умови економічного потенціалу регіону – І. М. Школа [117], промисловості – Є. В. Лапін [201–203], потенціалу торговельного підприємства – Н. С. Краснокутська [187–191]; управління потенціалом – О. В. Березін [32], а стратегічне управління потенціалом – І. П. Отенко [281; 282], Л. О. Лігоненко [211] та потенціалом успіху – В. В. Пастухова [285]; формування і тенденції розвитку потенціалу – О. С. Фе-

донін [399]; формування і оцінку потенціалу – О. К. Добикіна [106], В. Н. Гавва, Е. А. Божко [78]; потенціал і розвиток – Б. Є. Бачевський [29].

На особливості управління потенціалом звертали свою увагу О. І. Олексюк [264] через управління потенціалом акціонерних товариств; О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков [17] через управління потенціалом розвитку промислових підприємств; І. З. Должанський [109] через управління потенціалом підприємства на основі різних технологій; В. І. Хомяков, І. В. Бакум [416] через особливості формування потенціалу на основі конкурентних переваг. У названих працях підкреслюється важливість дослідження категорії, виділяється актуальність структуризації потенціалу підприємства, його ідентифікації та систематики. Кожен із науковців досліджує категорію «потенціал підприємства» з урахуванням авторського бачення його історичного періоду, галузевих особливостей формування і використання у процесі соціально-економічного розвитку. Системні дослідження пропонують видові прояви, що дозволяють визначитись із класифікаційними ознаками потенціалу підприємства, серед яких економічний потенціал розглядають І. М. Школа [117], Л. О. Лігоненко [211], Б. Є. Бачевський [29], О. Б. Бутнік-Сіверський [54]; перевагу виробничому потенціалу надає Н. В. Даций [100], ринковому – Т. А. Городня [90], стратегічному – В. Н. Гавва [78], інвестиційному – Б. Л. Луців [213], І. З. Должанський [109], трудовому – О. В. Бражко [50], інтелектуальному – С. З. Манів [219], стратегічному – І. П. Отенко [281; 282], С. Козловський [169], конкурентоспроможному – О. К. Добикіна [106].

Поряд з цим, незважаючи на значну кількість публікацій з означеної вище проблеми, питання впорядкування категорії «потенціал підприємства» залишається актуальним щодо сутності, складу, класифікаційних ознак та співвідношення з іншими категоріями.

Наприкінці 70-х – початку 80-х рр. ХХ ст. вийшла значна кількість публікацій, які містять різні аспекти поняття «потенціал». У більшості робіт відзначається значущість вивчення

проблеми оцінки потенціалу та підкреслюється існування значних розбіжностей у визначенні самого поняття потенціалу, його сутності, складу та структуризації.

Поняття «потенціал» використовується у різних сферах діяльності і походить від латинського «*potentia*» та має різні підходи і трактування. У ході нашого дослідження спробуємо синтезувати різні погляди та висвітлити ті аспекти, що є необхідними для розкриття сутності, ролі та значення потенціалу підприємства в економіці.

Аналіз публікацій з проблеми розкриття парадигми потенціалу виявляє її недостатнє теоретичне обґрунтування через існування об'єктивних обмежень. Хочеться підкреслити, що існуючі умовності, на нашу думку, пояснюються відповідним етапом розвитку економіки та науки, оскільки значна кількість наукових підходів з дослідження потенціалу припадає на минуле століття і сьогодні їх результати виступають основою для сучасних наукових розробок. За більшістю з наведених підходів потенціал ототожнюється з масштабом діяльності об'єкта, а для його характеристики використовуються поняття розмір або виробнича потужність. Еволюцію наукових підходів до трактування сутності категорії «потенціал» подано у дод. А.

Наведений еволюційний підхід, відображений у [288], дозволяє виділити окремі етапи розвитку категорії потенціал: від потенційної можливості країни, сукупної виробничої сили праці всіх працездатних членів суспільства та ресурсних можливостей національної економіки до максимально можливої сукупності активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) системи ресурсів, здатностей, компетентностей. Підкреслюється розуміння того, що потенціал є рушійною силою розвитку, зокрема його мета полягає у здійсненні економічного зростання, забезпеченні сталого функціонування і розвитку, та (окремо виділяють) якісному розвитку.

Розглянуті основні погляди вітчизняних і зарубіжних вчених на сутність потенціалу підприємства дали змогу стверджувати про динамічність розвитку цього поняття, а саме:

- потенціал стосовно природничих наук (магнітний, електричний, хімічний), що визначається як енергетична характеристика певної точки силового поля (електричного, гравітаційного), яка визначає потенціальну енергію тіла з відповідним зарядом, що знаходиться в цій точці або як енергія, необхідна для перенесення електричного заряду з однієї точки електричного поля в іншу [60];

- потенціал країни, військовий потенціал, природно-господарський потенціал, що трактується як сукупність економічних, військових і морально-політичних ресурсів, що можуть бути використані державою для ведення війни, або як сукупність економічних можливостей держави (або об'єднання держав), які можуть бути використані для забезпечення всіх матеріальних потреб (виробництва, оборони, особистих потреб населення і т. ін.) або як сукупність природних умов і ресурсів, що можуть бути використані для досягнення певних цілей [62, с. 7];

- виробничий, економічний, ресурсний потенціал підприємства, що характеризується як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, які можуть бути використані в будь-якій галузі, ділянці, сфері [308, с. 644];

- стратегічний, потенціал виживання підприємства, конкурентоспроможний потенціал, що обґрунтовується як приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, що можуть виявитися за певних умов, або джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення поставленої мети [60].

Обґрунтованим буде пропонування наступного етапу динамічного розвитку категорії потенціалу підприємства як офіційний, тіньовий, що є характерним для сучасного стану економіки. Він знайшов свій прояв у зрощуванні офіційних і тіньових економічних відносин за галузевою вертикаллю, регіональних принципах та пошуку додаткових можливостей виходу з існуючої складної економічної ситуації.

Наведені сутнісні підходи до трактування поняття «потенціал підприємства» наводять на думку про необхідність їх впоряд-

кування, що опубліковано [286]. При цьому пропонуємо використати трьохрівневий підхід: розкриття сутності «потенціал», визначеність у підходах до трактування категорії «потенціал підприємства», вираженість змісту «потенціал підприємства» через різновид класифікаційних ознак. На нашу думку, така впорядкованість дасть відповідь на питання щодо розкриття сутності категорії «потенціал підприємства», його складу та співвідношення з іншими категоріями.

Нами застосовується класичний підхід до розкриття етимології слова «потенціал», для чого використані економічні тлумачні словники. За В. І. Осиповим, «потенціал» означає «потужність, сила» [308, с. 644]. В інших словниках, зокрема у словнику Л. М. Алексеєнко поняття «потенціал» визначається як «сукупність наявних засобів, можливостей для діяльності» [118, с. 484].

Під потенціалом розуміють сукупність наявних коштів. На підтвердження цих слів приведемо тлумачення, подане в «Большом экономическом словаре» під ред. А. Н. Азріліяна, «потенціал – сукупність наявних коштів, можливостей в будь-якій області (сфері)» [47, с. 308].

Економічного відтінку поняття «потенціал» набуває за визначенням С. В. Мочерного як «наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети» [115, с. 13]. Погоджується з трактуванням сутності економічного потенціалу як сукупності економічних ресурсів, можливостей країни, що можуть бути використані для досягнення цілей соціально-економічного розвитку суспільства і В. Д. Дубічинський [385, с. 708]. С. С. Носова пропонує потенціал розглядати як обсяг, що може бути отриманий за умови повного використання ресурсів [263, с. 311].

Економічний потенціал Г. В. Осовською розглядається з точки зору «сукупності економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництва, оборони)» [280, с. 244]. Більшість із наведених трактувань

стосується макрорівня, рівня держави, хоча її спроможність, на нашу думку, залежить від наявних можливостей підприємства.

Наведені аспекти засвідчують певну розбіжність та значне різноманіття підходів до розкриття сутності поняття «потенціал» (обсяг, засоби, кошти, ресурси, можливості), що частково можна пояснити сферою застосування даної категорії.

Наступним етапом впорядкування є визначеність із розкриттям сутності категорії «потенціал підприємства». Суттєві дослідження з теорії потенціалу присвячені такій категорії, як економічний потенціал. Аналіз літературних джерел показав, що наукові підходи стосовно визначення економічного потенціалу включають від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до соціально-економічної системи. Економічний потенціал розглядається через визначення сукупної здатності галузей економіки та окремих підприємств, при цьому виділяється і оцінюється лише одна складова економічного потенціалу – здатність виконувати виробничу функцію (Б. М. Мочалов, Д. М. Крук), урахування лише досягнутого рівня результативності економічної діяльності (Л. І. Самоукін), ототожнення сутності поняття «економічний потенціал» з «економічною міццю», «народногосподарським потенціалом» (Є. Горбунов). На думку Є. В. Лапіна, наведені підходи дещо звужують категоріальну сутність вказаної категорії, і ним запропоновано авторський підхід до такого трактування, як максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш ефективне використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів [202, с. 191]. Хоча важко погодитися з тим, що потенціал – це лише обсяг.

На думку Н. С. Краснокутської, досить важливою рисою економічного потенціалу є наявність та достатність виробничих сил, для мобілізації яких і виникають виробничі відносини [188, с. 6]. Самоукін Л. І. характеризує економічний потенціал з точки зору забезпеченості трудовими ресурсами і рекомендує розглядати його у взаємозв'язку з властивими кожній суспільно-економічній формації виробничими відносинами, що виникають

між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства з приводу повного використання їх здібностей зі створення матеріальних благ і послуг [348].

Має місце однобічне трактування сутності потенціалу за допомогою «ресурсного підходу», а саме: як сукупності ресурсів; або виробничого потенціалу як синоніму виробничої потужності; або потенціалу підприємства як можливості виробничих сил визначати лише виробничу здатність підприємства [330, с. 57].

На нашу думку, і розмір, і потужність дозволяють однобічно характеризувати можливості підприємства, оскільки відсутня якісна складова використання таких ресурсів, можливостей, потужностей та необхідність їх впорядкування з метою досягнення поставлених завдань. Практично всі визначення спираються на ресурсну забезпеченість досягнення мети, з чим не можливо не погодитися, оскільки їх наявність є певним гарантом успіху, за умови умілого їх використання та успішного управління.

На думку О. К. Добикіної, аргументоване розуміння потенціалу підприємства є актуальним як для науки, так і для практичних цілей, оскільки визначення та знання його змісту формує адекватний підхід до його оцінки, управління, розвитку [106].

Стосовно розкриття сутності «потенціал підприємства», то, як приклад, наведемо думку колективу авторів згідно з якою «потенціал підприємства являє собою реальну або ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу» [109, с. 13]. Далі за текстом потенціал поділяють на чотири категорії:

- базовий потенціал (забезпечує «можливість досягнення ...комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутків»);
- прихований потенціал (активи, що можуть трансформуватися в базові кошти);
- збитковий потенціал («споживання ресурсів без якого-небудь прибутку»);
- пересічний потенціал («наявність активів, що забезпечують ефективне використання інших потенціалів») [109, с. 13].

У даному випадку колектив авторів дає абсолютно різні визначення категорії потенціал: від здатності виконати, можливості досягнення до активів, що трансформуються в кошти або забезпечують ефективне використання та споживання ресурсів. Крім цього, складно визначити, яка зі складових важкоструктурованого потенціалу за тих чи інших умов сприятиме чи гальмуватиме розвиток підприємства, а значить стане прихованим чи збитковим. Також важко погодитися, що «добре функціонуюча система управління збутом, фінансами» є активами підприємства, а значить, на думку авторів, і пересічним потенціалом. Активами є «сукупність економічних ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, забезпечують отримання прибутку в разі їх корисного використання», а ні в якому випадку не система управління [215, с. 483].

На думку В. І. Хомякова, І. В. Бакум, потенціал підприємства – це «джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі, можливості окремої особи, суспільства, держави, підприємства в певній галузі» [416, с. 11]. При цьому всі використані терміни різні за своїм значенням: джерела – це основа чого-небудь або те, що дає початок [385, с. 240; 61, с. 142]; можливості – це внутрішні сили, ресурси, здатності [385, с. 486; 61, с. 350]; засоби – це гроші, матеріальні цінності [385, с. 215]; запаси – це певна кількість будь-чого, заготовленого заздалегідь для використання у разі потреби [385, с. 320; 61, с. 209].

Як внутрішню характеристику потенціал підприємства розкривають в економічній літературі В. Н. Гавва та Е. А. Божко. Потенціал підприємства, на їх думку, – це елементи і можливості системи, «сукупність і взаємодія яких створюють об'єктивні передумови для цілеутворення і вибору найбільш раціональної стратегії досягнення цілей» [78, с. 6]. Оцінка потенціалу підприємства – це «визначення рівня його конкурентоспроможності» [78, с. 7]. Інакше кажучи, визначення рівня конкурентоспроможності – це оцінка наявного потенціалу підприємства, якщо мова йде про необхідність проведення порівняльного аналізу з метою визначення конкурентних переваг або

відставань. В іншому літературному джерелі управління потенціалом підприємства розкривається через оцінку конкурентоспроможності продукції та конкурентних переваг, що ототожнюються з конкурентоспроможністю підприємства [416, с. 11], що, на нашу думку, може стати метою і результатом ефективного управління потенціалом підприємства та надає такій складній категорії, як «потенціал підприємства» нової властивості.

З точки зору ресурсного підходу, цікавим є визначення потенціалу, колективом авторів на чолі з О. К. Добикіною, як «сукупності ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних), навичок і можливостей керівників, фахівців та інших категорій виробничого персоналу для виконання робіт (послуг), одержання максимального доходу чи прибутку і забезпечення функціонування й розвитку підприємства або сукупність економічних ресурсів і виробничих можливостей фірми, що можуть бути використані для досягнення цілей фірми і її розвитку» [106, с. 6].

Підтримує такий підхід і В. В. Пастухова та відмічає, що потенціал підприємства «можна визначити як можливості підприємства щодо виробництва, реалізації товарів або послуг, а також здатності щодо формування і задоволення потреб ринку, які визначаються ресурсами, що знаходяться в розпорядженні, й здібностями персоналу до ефективного їх використання» [285, с. 31]. Далі автор стверджує, що потенціал підприємства є індикатором здатності протистояти негативному зовнішньому впливу та впливати на нього [285, с. 31].

Погоджується з вищенаведеними підходами і Н. С. Краснокутська та пропонує визначати потенціал підприємства як «можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів» [188, с. 7–8].

На думку колективу авторів на чолі з Б. Є. Бачевським, можливості є теж не дуже вдалим визначенням, оскільки можливості скоріше не відображають «вплив зовнішніх факторів, які дозволяють чи не дозволяють вказаному потенціалу (внутрішній властивості) проявлятися у повній мірі» [29, с. 7]. На їх думку,

потенціал – «це внутрішня властивість будь-якого об'єкта або його елемента, як носія, проявляти себе відносно зовнішнього середовища» [29, с. 22]. За трактуваннями в тлумачних словниках української мови, можливість, як уже зазначалося вище, ототожнюється з внутрішніми силами, ресурсами, здатностями [385, с. 486; 61, с. 11–12], коли властивість – це категорія, яка виражає один із моментів виявлення сутності будь-чого у відношеннях з іншими речами; те, що характеризує її подібність до інших предметів або відмінність від них [60]. Мова йде про внутрішню виявленість стосовно зовнішнього середовища.

Варто, на нашу думку, навести і погляд науковців на потенціал підприємства як на складноструктуровану систему. На думку колективу авторів на чолі з О. С. Федоніним, потенціал підприємства – це «складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщувати один одного, тобто вони альтернативні» [402, с. 66]. Як системну економічну категорію пропонують розглядати потенціал підприємства, а саме: потенціал підприємства – це комплекс ресурсів у поєднанні із засобами, можливостями та умовами їх залучення і використання у фінансово-господарській діяльності [22, с. 26].

Потенціал підприємства як «сукупну здатність ...здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари і послуги, задовольняти запити..., забезпечувати розвиток...» пропонують розглядати і в колективній монографії під загальною редакцією І. М. Школи [117, с. 11–12].

І на завершення, як інтегральний показник потенціал підприємства розглядає колектив авторів на чолі з В. Б. Івановим. Його сутність полягає в «інтегральному відображенні поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, і, таким чином, максимально задовольняти корпоративний та суспільний інтерес» [139, с. 9].

Аналіз понять «можливість», «здатність», «ресурси», проведений Н. Г. Калюжною, дозволив їй отримати висновок про те,

що ототожнення потенціалу з ресурсами є недоречним. Погоджуємося з цим підходом, оскільки поняття можливості, як вже неодноразово підкреслювалося, є близьким за значенням до ресурсів [385, с. 486; 61, с. 350], коли ресурси – це грошові кошти, цінності, запаси, можливості [60]. Відбувається ототожнення можливостей і ресурсів. Тому ресурси є кількісною мірою можливості, «здатність» є обумовлюючою категорією у встановленні сутності потенціалу, а «можливість» є ключовою – така авторська позиція Н. Г. Калюжної [150, с. 89].

Найбільш вдалим науковим підходом, на нашу думку, є авторське проєволюційне визначення потенціалу торговельного підприємства Н. С. Краснокутською як можливості системи ресурсів, здатностей і компетенцій торговельного підприємства створювати цінність у вигляді вигод для споживачів, постачальників, власників і персоналу [191, с. 8–9]. Такий підхід розкриває перехід можливостей через ресурсну площину до здатності, а здатностей через їх розкриття у компетенції та дозволяє максимально повно врахувати особливості категорії потенціалу.

Проведемо семантичний аналіз понять «ресурси», «здатності», «компетенції». Відповідно до академічного тлумачного словника, ресурси – це ті ж засоби, можливості, якими можна скористатися за необхідності, про що йшла мова вище [365]. Тому, на нашу думку, краще застосувати не категорію «можливість системи», а «властивість системи», відтіняючи її позицію по відношенню до інших систем [352, с. 436] та якість як характерну для неї ознаку [365].

Здатності пропонується розглядати як властивість, що характеризує уміння здійснювати, виконувати, робити, поводити себе певним чином [365], а компетенції – це достатні знання, обізнаність, обдарованість [365]. Усі складові системи (ресурси, здатності, компетенції) характеризують внутрішні можливості підприємства, а саме його ресурсне забезпечення, яким користується підприємство, перетворюючи у внутрішню здатність поводити себе відповідним чином і через знання ставати компетенцією. На нашу думку, автором виключено вплив зовнішнього середовища, який безпосередньо впливає на таку транс-

формацію: сприяє їй чи гальмує, дає можливість поводити себе належним чином і розкриватися на основі знань чи створює перешкоди.

Про внутрішні та зовнішні можливості при визначенні потенціалу підприємства йдеться в наукових роботах Б. Є. Бачевського, І. В. Заблудської, О. О. Решетняк, В. В. Пастухової, О. І. Олексюка, А. О. Свентуха [29, с. 7; 285, с. 31; 264, с. 4; 350]. Тоді, на нашу думку, краще застосувати категорію спроможності, яка є майже синонімом визначенню здатності, оскільки відображає здатність та можливість виконувати, здійснювати, робити та має здібності, в тому числі і природні. Про потенціал регіону як сукупність базових елементів «ресурсів, здібностей і компетенцій» веде мову і Л. О. Лігоненко, розкриваючи змістовну характеристику та структуризацію поняття «економіко-технологічний потенціал регіону» [211, с. 85]. Але спроможність має додаткові ознаки, притаманні лише їй, зокрема, відображати таку спеціалізацію, як реалізація через наявність сприятливих умов, обставин і відповідність зовнішньому впливу [365].

Категорія «компетенції» застосовується у більшості дослідників категорії потенціалу, зокрема І. М. Репіна, І. П. Отенко, О. К. Добикіної, О. В. Березіна, Л. О. Лігоненко, оскільки знання є складовою компонентою «нової економіки», а персонал (кадровий потенціал) є основою ефективного управління в ній [32; 106; 211; 282; 338].

Результат семантичного аналізу понять «ресурси», «здатності», «компетенції», «здібності» дозволить підкреслити можливість їх заміни з метою уточнення на «ресурси» і «спроможності» для відтінення зовнішньої взаємодії. Такий підхід не претендує на вичерпність щодо розкриття категорії «потенціал підприємства», а лише ілюструє погляд автора на досліджувану проблему.

Наведені підходи дозволяють виділити основні аспекти, на що звертають увагу науковці при розкритті сутності категорії «потенціал підприємства», серед яких, у першу чергу, – системна характеристика, наявність значної кількості компонентів, їх структура, відображення поточної фактичної здатності, мож-

ливості або ринкові можливості системи, перспективна багатовекторна спроможність розвитку, динамічний вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

Різноманіття підходів до розуміння сутності потенціалу підприємства дозволяє вважати його багаторівневим і багатоаспектним поняттям, зміст якого розкривається у всьому комплексі його проявів, а саме: як взаємозв'язок усіх його елементів зі стратегічними цілями підприємства, що дозволяють мобілізувати наявні ресурси на їх досягнення, або як інтегральне відображення (оцінку) поточних і майбутніх можливостей економічної системи [208, с. 284; 427, с. 277].

Розглядаючи категорію «потенціал підприємства», звертаємо увагу на наявність значної кількості різновидів даної категорії:

- економічний потенціал визначають як «сукупну здатність економіки та її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари і послуги, задовольняти запити населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва і потреби споживача» [117, с. 6, 11–12], або як сукупну спроможність «економіки регіону, його галузей, підприємств та господарств випускати продукцію (товари, роботи, послуги), задовольняти суспільні та приватні (населення) потреби, забезпечувати розвиток виробництва та споживання» [211, с. 84], або як «властивості носія забезпечити отримання максимального рівня стабільного прибутку за певний період», або «отримання максимальної ціни продажу» [29, с. 45], або як «узагальнюючий показник, який характеризує розвиток виробничих сил і виробничих відносин та визначається розміром і структурною комбінацією виробничих та позавиробничих ресурсів» [54, с. 403];

- виробничий потенціал розглядають «як сукупність локальних потенціалів: природного, трудового, науково-технічного, інформаційного, управлінського та матеріально-технічного» [100, с. 101]. Далі розглядається кожна його складова. Під природним Н. В. Даций розуміє «максимально можливу здатність залучати... та раціонально використовувати...», трудовим – «потенційну здатність... до діяльності», науково-технічним –

максимальну здатність використання фундаментальних досліджень, інформаційним – «максимально можливу здатність залучати та ефективно використовувати», управлінським – «здатність управлінських кадрів у регіоні ефективно управляти розвитком виробництва», інвестиційним – «максимально можливу здатність залучати... інвестиційні ресурси», матеріально-технічним – «здатність раціонально та ефективно використовувати» [100, с. 101–103];

- ринковий потенціал – це найбільш перспективні для підприємства ринки та концентрування на них своєї діяльності [90, с. 96] або забезпечення лише однієї функції «зв'язок із зовнішнім середовищем через відповідні ринки» [29, с. 47];

- стратегічний потенціал «розкриває не тільки граничні обсяги виробництва продукції при найбільш повному використанні матеріальних і трудових ресурсів, а й здатність підприємства аналізувати зовнішнє середовище, кон'юнктуру ринку і фактори виробництва, здатність адаптації до змін» [78, с. 9] та є сформованою сукупністю ресурсів і компетенцій з унікальними властивостями для створення і примноження нових можливостей ефективного функціонування і розвитку підприємства [281, с. 70];

- інвестиційний потенціал «визначає сукупну здатність підприємства здійснювати інвестиційну діяльність, причому ступінь інвестиційної активності й ефективність інвестування детермінується рівнем (або величиною) та мірою використання цього потенціалу» [213, с. 69] або «сукупність інвестиційних можливостей підприємства, використання яких спрямоване на досягнення цілей інвестиційної стратегії» [109, с. 128];

- трудовий потенціал пропонують визначати через людський капітал як безперервне навчання і розвиток «на основі розкриття інтелектуальних, творчих і підприємницьких здібностей, зростання компетенції та підвищення мотивації для досягнення як загальнодержавних цілей, так і для задоволення особистих потреб» [50, с. 98];

– інтелектуальний потенціал – «це вища система пізнавальних (розумових) здібностей індивіда, яка виявляється через активне творче мислення; здатності швидко і легко набувати нові знання і вміння та спроможність людини творити, нагромаджувати і використовувати, що виявляється через призму високої духовності, знання, проекти, ідеї, інтелектуальну власність для свого (і не лише свого) розвитку...» [219, с. 54–55];

– організаційний потенціал як складова частина ресурсів підприємства, що забезпечують вплив на фактори виробництва [109, с. 68].

Вираженість категорії «потенціал» через різновид класифікаційних ознак дозволив отримати, в більшості випадків, узгоджений висновок про потенціал як «сукупну здатність» або «максимальну можливість».

Існують й інші відтінки даної категорії, а саме стратегічний економічний потенціал, який пропонується розглядати через такі компоненти: виробничий потенціал (сукупність матеріально-речовинних ресурсів і можливостей їх ефективного використання), фінансовий потенціал («наявність матеріально-фінансових ресурсів і можливостей структурувати їх до фондів цільового призначення...»), інтелектуальний (як «сукупність інтелектуальних та трудових ресурсів, можливостей системи ефективно використовувати їх...»), інноваційний («визначається наявністю і можливостями ефективного використання інформаційних ресурсів...») [170, с. 56–57].

Пастухова В. В. пропонує під стратегічним потенціалом підприємства «розуміти можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів», застосовавши класичний ресурсний підхід [285, с. 32]. При цьому достатньо цікавим, на нашу думку, є виділення здатності «підприємства до трансформації потенціалу на потенціал успіху, що значною мірою обумовлюється унікальністю стратегії» [285, с. 72]. У цьому визначенні мова йде про майбутні досягнення підприємства, що будуть результатом реалізації унікальної стратегії, заснованої на потенціалі успіху як гармонійно

скомбінованої внутрішньої властивості підприємства із перевагами над зовнішнім середовищем.

Виділяють конкурентоспроможність потенціалу підприємства через систему взаємозалежних елементів, «яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для виконання завдання забезпечення міцних конкурентних позицій, збереження наявних і нарощування нових конкурентних переваг» [402, с. 111]. Ще раз підкреслюємо динамічність даного підходу, що є характерним для категорії «потенціал підприємства»: через сформоване внутрішнє і наявне зовнішнє середовище до збереження і нарощення можливостей у майбутньому. Погоджується з таким підходом і колектив авторів на чолі з О. К. Добикіною, в основі якого «конкурентоспроможність потенціалу визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість (потенціал) і здатність системи ефективно функціонувати на ринку ...у перспективі» [106, с. 45].

Іншого відтінку вказаній категорії надає Н. С. Краснокутська. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства вона пропонує визначати «як комплексну порівняльну характеристику потенціалу», що відображає рівень переваги сукупних індикаторів ефективності використання ресурсів та існуючих взаємозв'язків між ними, що дозволяють оцінити ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо узагальнених показників підприємств-аналогів [188, с. 42]. Даний підхід засновується на розширенні характерних властивостей потенціалу підприємства, а саме запровадження такої характеристики, як порівняльність.

Наскрізний підхід до розкриття сутності «потенціал підприємства», що «концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин», поданий О. С. Федоніним. Погоджуємося з тим, що потенціал «відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою у процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку», «характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей», а, значить, відображає сьогодення та «орієнто-

ваний на розвиток (на майбутнє)» [402, с. 11]. Такий підхід, на нашу думку, узгоджує наявність різних трактувань категорії «потенціал підприємства» та його ототожнення з ресурсами, активами, можливостями, властивостями, здатністю.

Вважаємо за доцільне для більш повного розкриття сутності потенціалу підприємства узагальнити підходи різних авторів щодо класифікаційних ознак вказаної категорії.

Проведені нами теоретичні дослідження з питань змісту, сфери застосування, ролі потенціалу підприємства дозволяють запропонувати його класифікацію за наступними ознаками (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Класифікація видових проявів категорії «потенціал»

Класифікаційна ознака	Вид потенціалу
За рівнем абстрагованості	Потенціал людства, природний, економічний, соціокультурний, психофізіологічний
Залежно від рівня агрегованості оцінки	Потенціал світового господарства, національної економіки, галузевої, регіональний, територіальний, добровільних об'єднань, підприємств, структурних підрозділів, операційних (виробничих) дільниць та окремих робочих місць
За видами економічної діяльності	Промисловий, торговельний, транспортно-комунікаційний, науковий, освітній, будівельний, сільськогосподарський, сфери обслуговування, домашніх господарств
За елементним складом	Потенціал основних виробничих фондів (засобів), потенціал оборотних фондів (засобів), природний, фінансовий, інформаційний, технологічний, кадровий (трудовий), інтелектуальний, інноваційний, соціальний
За функціональною сферою виникнення	Економічний, виробничий, маркетинговий, науково-технічний, функціональний (організаційний)
За першочерговістю формування	Формуючий (стартовий), проекційний

Класифікаційна ознака	Вид потенціалу
За спектром урахуваних можливостей	Внутрішньосистемний, зовнішній (ринковий)
За огляду на спрямованість діяльності	Експортний, імпортний
За складністю формування	Простий, складний, синергійний
За цілями формування	Потенціал функціонування, потенціал стійкого зростання, потенціал розвитку, захисний
За ступенем ідентифікації	Ідентифікований, латентний
За рівнем використання можливостей	Поточний, перспективний (стратегічний)
За рівнем реалізації	Реалізований, нереалізований
За станом змін	Динамічний, статичний
За критерієм поділу економічного простору	Офіційний, тіньовий

Джерело: складено автором.

— за рівнем абстрагованості потенціал визначається як можливості людства, природи, економіки з урахуванням соціально-культурних і психофізіологічних обмежень забезпечувати функціонування системи та її розвиток [264, с. 5];

— залежно від рівня агрегованості оцінки потенціал проявляється як можливість окремих структурних одиниць до можливостей підприємства або об'єднання, від можливості території чи регіону до рівня національної економіки чи світового господарства, що дозволяє структурно змінюючи умови, забезпечити підвищення ефективності функціонуючої системи;

— за видами економічної діяльності, відповідно до складової системи національних класифікаторів (КВЕД), що розроблена на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 04.05.93 р. № 326 «Про Концепцію побудови національної статистики

України та Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики» та здійснена на основі міжнародної статистичної класифікації видів діяльності Європейського Союзу – *Nomenclature of Activities European Community*, пропонується виділяти потенціал промисловості, торгівлі, сфери обслуговування, домашніх господарств і транспортно-комунікаційний, науковий, освітній, будівельний, сільськогосподарський потенціали;

– за елементним складом пропонується розглядати потенціал кадровий як сукупність здібностей і можливостей працівників забезпечувати досягнення довгострокових цілей [90, с. 113]; інтелектуальний як суму переваг, зосереджених у інтелектуальних активах та інтелектуальній власності [90, с. 139]; інноваційний як функціонально залежний від наявності (відсутності) факторів виробництва рівень можливості досягнення певних змін [105, с. 83]; інформаційний як кількість та якість інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення її достовірності [188, с. 14]; фінансовий як сукупність, що забезпечує максимально ефективну реалізацію цілей і напрямів розвитку підприємства [39, с. 346]; природний як сукупність наявних природних умов і ресурсів, що впливають на економічну діяльність [115, с. 15];

– за функціональною сферою виникнення потенціал буває виробничий, який об'єднує у собі потенціали економічної діяльності (виробничі ресурси, їх обсяг, структуру, технічний рівень і якість) галузі, регіону, підприємства (об'єднання) (визначаються масштабною, характером діяльності, рівнем замкнутості); економічний, що включає майновий і фінансовий потенціал та забезпечує здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи ресурсів; науково-технічний як сукупність трудових, технічних, матеріальних, інформаційних ресурсів, а також ресурсів організації та управління (О. К. Добикіна); функціональний (організаційний) як сукупність ресурсів організації і керування, технічних та інформаційних, що

відповідають вимогам структури підприємства (Н. С. Краснокутська).

Колективом авторів виділяється економічний потенціал як узагальнюючий показник, «що характеризує розвиток продуктивних сил, у якому поєднанні природні, виробничі, науково-технічні, соціально-політичні і культурні можливості суспільства» [106, с. 12], науково-технічний як сукупність ресурсів, «що відповідають вимогам кожного даного етапу науково-технічного розвитку» [106, с. 15], стратегічний як «можливості досягнення стратегічних цілей» [106, с. 17].

Варто відмітити, що основним елементом, який відображає нарощення економічного потенціалу підприємства, є виробничий потенціал, який, у свою чергу, є частиною економічного потенціалу. Крім того, якісна характеристика виробничого потенціалу підприємства прямо залежить від науково-технічного потенціалу, а його впровадження може бути частиною знову того ж виробничого потенціалу. Все це здійснюється у тісному супроводі з функціональним (організаційним) потенціалом;

- за першочерговістю формування потенціал поділяють на формуючий або стартовий, що лежить в основі започаткування бізнесу і від якого залежить виживання і майбутній успіх підприємства, та проекційний, що є відображенням стартового [132];

- за спектром урахованих можливостей підприємства потенціал розрізняють зовнішній (ринковий) як можливість виявлення найбільш перспективних ринків та сконцентрування на них своєї діяльності [90, с. 96]; внутрішній як наявність «ресурсів та компетенцій, що дозволяють реалізувати ринкові шанси» [188, с. 10].

Підприємство має обмежений вплив на ринковий потенціал через складність, динамічність, непередбачуваність зовнішнього середовища;

- з огляду на спрямованість діяльності підприємства виділяють можливості експортні та імпортні [264, с. 5];

- за складністю формування виділяють елементи потенціалу, що характеризують різні види ресурсів або є результатом цілеспрямованої композиції окремих базових елементів, або є наслідком взаємодії на основі синергії ресурсів, здібностей, компетенцій та можливостей [211, с. 85];

- за цілями формування потенціал пропонується розглядати як можливості забезпечувати функціонування, стійке зростання, розвиток або протистояти негативному впливу зовнішнього середовища;

- за рівнем ідентифікації потенціал може бути ідентифікований або властивість об'єкта чи процесу перебуває у прихованому стані, не виявляючи себе (латентний) [191, с. 10; 281];

- за рівнем використання можливостей підприємства потенціал пропонується розглядати як поточний (наявний), що забезпечує ринкову стабільність підприємства сьогодні, та перспективний (стратегічний) як поєднання ресурсів і можливостей для реалізації запропонованої стратегії у майбутньому [427, с. 277].

Такий поділ дає можливість оцінювати рівень ефективності використання потенційних можливостей підприємства з метою оптимізації їх окремих складових і забезпечення ефективного розвитку в майбутньому;

- за рівнем реалізації потенціал підприємства пропонується розглядати як реалізований, що вже використаний зацікавленими суб'єктами для досягнення окресленого завдання та нереалізований, що тимчасово не використовується через внутрішні чи зовнішні обставини або зберігається як резерв чи надлишок [29, с. 28];

- за станом змін пропонуємо розрізняти потенціал динамічний і статичний. Динамічний ґрунтується на порівнянні результативних можливостей у різні проміжки часу. Це – оцінка розвитку потенційних можливостей підприємства у часі. Статичний потенціал характеризує можливості підприємства на даний час;

- за критерієм поділу економічного простору слід виділяти офіційний і тіньовий потенціал, що визначає спрямування розвитку системи та перерозподіл економіки країни.

На підтвердження наявності значних видових проявів потенціалу підприємства наведемо і його поділ на потенціал напряду використання (забезпечує виконання окремих конкретних операцій), потенціал ціни продажу (властивість приносити прибуток від продажу), функціональний (властивість забезпечення окремих функцій), загальний потенціал (властивості, які становлять для суб'єкта бажаний кінцевий результат) [29, с. 46–48].

Таке різноманіття обґрунтованих наукових підходів, вважаємо, можна пояснити складністю самої категорії «потенціал підприємства», оскільки для неї є характерним рівень абстрагованості та агрегованості, галузева ознака та відповідний склад, складність формування та цільове використання, рівень реалізації і складність ідентифікації за наявності широкого спектра врахованих можливостей з огляду на спрямованість діяльності.

Упорядкованість наукових підходів до розкриття сутності категорії «потенціал підприємства» була заснована на:

- еволюційному підході, що дозволив виділити окремі етапи його динамічного розвитку;
- трьохрівневому підході через розкриття сутності «потенціал», обґрунтування трактування категорії «потенціал підприємства», вираженість змісту «потенціал підприємства» через різновид класифікаційних ознак.

Виходячи з цього, потенціал підприємства пропонуємо розглядати як властивість системи позиціювати ресурсну основу у внутрішньоструктуровану та зовнішньоадаптовану спроможність, спрямовану на забезпечення перспективного багатовекторного розвитку в майбутньому.

1.2. Потенціал розвитку підприємства як системна властивість пересічних характеристик його складових елементів

Динамізм сучасної економіки, багатоваріантність сценаріїв розвитку, пришвидшений життєвий цикл через скорочення його окремих етапів відтіняє специфіку постановки актуальних проблем наукових досліджень. Усе більше уваги приділяється склад-

ним завданням обґрунтування відповідної сучасним умовам господарювання структури економічних систем. Потенціал підприємства як економічна система та розвиток як збалансоване вирішення соціально-економічних завдань привертають увагу широкого кола науковців. Водночас визначення впливу та взаємовпливу названих категорій одна на одну та результату від такого поєднання є актуальним для сучасних систем, що ставлять за мету довгострокову перспективу функціонування.

Прикладом наукового вивчення та узагальнення теоретичних, методичних і практичних аспектів проблеми визначення потенціалу розвитку підприємства є вітчизняні системні дослідження, в яких пропонується розглядати вказану категорію через функціональний прояв потенціалу (Р. М. Лепа, Н. В. Цопа, М. Ф. Гончаренко [207], О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков [17]); властивості в умовах обмежених ресурсів (Б. Є. Бачевський [29]); кращий сценарій зміни структури (А. О. Свентух [350]); перевагу інноваційної складової (О. Ю. Лашенко [206], В. А. Зленко [134], Н. С. Краснокутська [188], О. М. Горбачова, О. М. Дивогриць [88], В. І. Довбенко [107]); як певний баланс (Р. В. Сущенко [386]); взаємозв'язок між розвитком підприємства та видовим проявом потенціалу (Л. С. Запасна [129]); потенціал успіху (В. В. Пастухова [285]); взаємозв'язок між формою і розміром квадрата потенціалу підприємства та його життєвим циклом (О. С. Федонін [402]).

Щодо феномену розвитку, то він був і на сьогодні залишається предметом дослідження політичних, економічних, соціологічних та інших наук. Найбільш відомими є роботи Е. Канта, Ф. Гегеля, М. Фуко, М. Вебера, Й. Шумпетера, К. Маркса, В. Вернадського, І. Пригожина, Р. Аккоффа [8; 9; 81; 152; 412; 435]. Серед сучасних українських вчених – це роботи В. Гейця, О. Березіна, І. Вовканич, В. Гриньової, О. Гальчинського, С. Ніколенка, В. Перебийніса, М. Рогози, В. Ткаченка, О. Ястремської та ін., які займаються проблематикою розвитку економічних систем [32; 79; 82; 306; 342; 393; 446].

Системний підхід і властивості системи досліджували через філософське спрямування Р. Барт, Ж. Лакан, К. Леві-Стос, І. Кант, Фердинанда де Соссюра, М. Фуко [28; 152; 200; 370; 412]. Вагомий науковий внесок у вивчення та вирішення методологічних проблем зробили вітчизняні економісти у визначення системи через упорядкованість елементів (В. Д. Базилевич [23]); закони розвитку та функціонування (С. В. Мочерний [247]); складність та структурність (А. А. Чухно [270]); частину економічного світу (Р. О. Коренченко [177], К. О. Маца [229]); єдине ціле, підпорядковане єдиній меті (К. П. Власов [73]); деяку цілісність (Дж. К. Лафт [205]); порядок, що дозволяє відтворити ціле (Б. З. Мильнер [234] та В. Л. Семиков [351]); механізм інтеграції (Л. М. Шимановська-Діанич [430]).

Сьогодні ще недостатньо вирішені питання взаємозв'язку потенціалу підприємства та життєвого циклу, видових його проявів та відповідності структури етапам розвитку, дотримання балансу в складі та надання переваги як причини суперечностей. Тому вирішення проблемних завдань визначення потенціалу розвитку підприємства як системної властивості його пересічних характеристик для підвищення ефективності є актуальним і в теоретичному аспекті, і з методичних позицій, і з практичної точки зору.

В економічній літературі існує достатньо широкий плюралізм наукових поглядів щодо категорії «потенціал розвитку підприємства», що вносить суттєві розбіжності в його дослідження і не сприяє правильному розумінню його сутності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Узагальнення змісту категорії
«потенціал розвитку підприємства»**

Автор і джерело	Зміст визначення
Р. М. Лепа, Н. В. Цопа, М. Ф. Гончаренко [207]	Набір потенціалів сфер діяльності підприємства, що є результатом оптимального використання наявних ресурсів у підприємства

Автор і джерело	Зміст визначення
О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков [176]	Сукупна спроможність функціональних потенціалів змінювати параметри функціонування підприємства
Б. С. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк [29]	Властивість носія піддаватися змінам, що забезпечать посилення існуючих або появу нових властивостей
А. О. Свентух [350]	Кращий сценарій зміни структури, сфери, параметрів і філософії функціонування
Н. С. Краснокутська [188, 191], В. А. Зленко [134], О. М. Горбачова, О. М. Дивогриць [88], В. І. Довбенко [107]	Ґрунтується на інноваційній складовій і характеризує можливості розширення меж діяльності підприємства
Р. В. Сущенко [386]	Певний баланс внутрішніх і зовнішніх зв'язків
Т. С. Гузенко [96]	Сукупність наявних і потенційних ресурсів підприємства
М. Р. Тимошук [390]	Можливість досягнення встановленої мети в умовах відносної сталості зовнішнього середовища та сталості виду діяльності з урахуванням тенденцій зміни внутрішніх параметрів
Н. В. Карпенко [155]	Внутрішні можливості й виявлені слабкі сторони, приховані резерви
М. В. Мельникова [232]	Спрямованість на підвищення ефективності використання наявного економічного потенціалу для забезпечення розвитку
А. Полянська [320]	Спроможність забезпечення функціонування на основі підтримки життєздатності та досягнення певного рівня розвитку у перспективі

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел.

Колектив науковців на чолі з Р. М. Лепою здійснив наскрізне дослідження: від визначення категорії «потенціал», «потенціал

підприємства» до «потенціал розвитку підприємства». У ньому систематизовані наукові точки зору, серед яких потенціал розвитку підприємства пропонують розглядати як сукупність ресурсів і можливостей, сукупність можливостей функціональних потенціалів, сукупність позиції на ринку, сукупність збалансованих стратегічних ресурсів, ключових компетенцій і основних знань, здатних забезпечити збалансований розвиток підприємства, реалізацію власної стратегії, досягнення поставленої мети в довгостроковій перспективі [207]. Авторським колективним визначенням є пропозиція розглядати потенціал розвитку як набір потенціалів сфер діяльності підприємства, що є результатом оптимального використання наявних ресурсів у підприємства [207]. Аналогічну точку зору поділяє і О. В. Коренков, стверджуючи, що потенціал розвитку підприємства – це сукупна спроможність «функціональних потенціалів якісно змінювати параметри функціонування підприємства як системи при реалізації власної стратегії» [176, с. 5].

Як властивість носія піддаватися змінам, що забезпечать посилення існуючих, або появу нових властивостей, які можуть бути додатково створені у розмірах, обмежених природними, організаційно-технічними та загальноекономічними умовами, пропонує розглядати потенціал розвитку підприємства Б. Є. Бачевський [29, с. 32]. У даному випадку автором «потенціал розвитку» розглядається з позиції окремої властивості потенціалу підприємства як економічної системи проявляти себе в певних умовах.

На окрему увагу, засновану на значимості для функціонування підприємства, заслуговує такий підхід до розкриття категорії «потенціал розвитку». Потенціал розвитку підприємства вказує на адаптаційну здатність підприємства «обирати та реалізовувати кращий сценарій зміни структури, сфери, параметрів та філософії функціонування у будь-який момент еволюційного процесу», – стверджує А. О. Свентух [350].

Надання переваги окремій складовій над іншими та можливості її однієї забезпечити потенціал розвитку підприємства пропонується в наступному виданні [206]. Ефективне функціонування підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому гарантований за рахунок ефективного управління

персоналом і забезпечення на цій основі кадрової безпеки як підсистеми загальної системи економічної безпеки підприємства.

Розширює перелік важливих складових, що можуть гарантувати потенціал розвитку підприємства, В. А. Зленко. «Потенціал розвитку сучасних економічних систем можна оцінити, – на її думку, – за двома основними показниками – людським капіталом та інноваційно-інвестиційною діяльністю. Вони є ключовими факторами розвитку постіндустріальної економіки» [134]. Через інноваційну складову пропонує розглядати потенціал розвитку підприємства і Н. С. Краснокутська, що, на її думку, дозволить дати характеристику можливості розширення меж основної діяльності підприємства [191]. Доцільність виділення інноваційної складової підкреслюється і у наступному науковому джерелі [88]. Значний потенціал розвитку буде досягнуто підприємствами за умови спроможності подолання розриву інноваційного процесу, що виникає між стадією наукових досліджень та використанням таких результатів у практичній діяльності.

Інноваційний маркетинг у контексті інтеграційних процесів і необхідності реструктуризації пропонують покращувати через процес формування та використання потенціалу розвитку виробничих підприємств в іншому фаховому виданні [107]. Таку активну позицію щодо виділення інноваційної складової можна частково пояснити формуванням моделі «нової економіки» як сукупності компонентів: традиційна економіка, інформація, знання, інновації, де саме стрімкі розробки і впровадження досягнень науково-технічного прогресу забезпечують розвиток. Тому наведемо підхід, у якому пропонується розглядати потенціал розвитку як певний баланс внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що забезпечує невичерпні можливості успішного регулювання розвитку підприємства [386]. Мова йде про їх сукупність та збалансування, що може стати основою успіху.

Не відтіняючи сутності розвитку та застосувавши класичний ресурсний підхід до категорії «потенціал підприємства», пропонують розуміти потенціал розвитку підприємства як сукупність наявних і потенційних ресурсів підприємства, що забезпечать досягнення цілей у поточній та довгостроковій перспективі через подолання впливу факторів зовнішнього середовища [96].

Абстрагуючись від змін, уточнюють трактування потенціалу розвитку підприємств «як можливість досягнення встановленої мети в умовах відносної сталості зовнішнього середовища і сталості виду діяльності з урахуванням тенденцій зміни внутрішніх параметрів» [390, с. 243].

Потенціал розвитку пропонують розглядати через внутрішні можливості й слабкі сторони виявлення прихованих резервів з метою подальшого розвитку [155], або через спрямованість «на підвищення ефективності використання наявного економічного потенціалу у відтворювальному процесі» [232], або через забезпечення функціонування на основі підтримки життєздатності та досягнення певного рівня розвитку у перспективі [320].

Наведені наукові погляди щодо розкриття сутності «потенціал розвитку підприємства» орієнтують на певний рівень розвитку у перспективі, на забезпечення збалансованого розвитку підприємства, на досягнення поставленої мети в довгостроковій перспективі, на момент еволюційного процесу, на поточну та довгострокову перспективу, на забезпечення стійкого поступального розвитку і це наводить на думку про необхідність відітнути категорію «розвитку» через її глибину, якою вона наповнена з філософської та економічної точки зору. З цією метою наступним етапом стане побудова термінологічної конструкції «потенціал розвитку підприємства», що включатиме похідні таких термінів, як потенціал підприємства і його розвиток. Сутність потенціалу підприємства детально розглянули в попередньому підрозділі роботи, результатом якого є висновок, що потенціал підприємства – це динамічна економічна категорія, що об'єднує в собі складні властивості системи ресурсів, спроможності, інновацій та концентрує одночасно різні рівні внутрішніх зв'язків і зовнішніх відносин.

Щодо розкриття категорії «розвиток підприємства», то в науковому світі існує значна кількість поглядів на сутність терміна «розвиток». Згідно з тлумачним словником В. Даля, розвиток – це ріст, об'єм або розширення [97, с. 23]. Розвиток – це рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалення, прогрес, а також ріст і розширення [80, с. 11], це перехід

від одного якісного стану до іншого [227, с. 419], це, в першу чергу, зміна, рух [144, с. 120].

Згідно з іншим підходом, наведеним у економічній енциклопедії С. В. Мочерного [247, с. 283], розвиток – це незворотні, направлені, закономірні зміни, які характеризуються трансформацією якості, переходом до нових рівнів організації.

Розвиток – філософська категорія, що виражає рух, зміну. Відповідно до філософських словників розвиток – це закономірна зміна матерії і свідомості [260, с. 382], або це вищий тип руху і змін у природі та суспільстві, пов'язаний з переходом від однієї якості до іншої, від старого до нового [260, с. 397], або це характеристика якісних змін об'єктів, поява нових форм, пов'язана зі змінами внутрішніх і зовнішніх зв'язків [261, с. 814; 260, с. 577].

Розвиток за своєю суттю, за твердженням І. В. Бичко, є завжди єдністю минулого, сучасного і майбутнього [41, с. 240]. Розвиток у діалектиці «виражає необоротні, певним чином спрямовані та закономірні зміни об'єктів, виникнення іншої якості» [352, с. 434].

Розвиток у конкретно-діалектичному змісті «передбачає зв'язок і здійснюється як рух органічно єдиної різноманітності об'єктів, як становлення і вдосконалення системи елементів, пов'язаних між собою внутрішньою силою причинних, цільових та інших факторів» [128, с. 209].

До найбільш характерних рис такого процесу відносять: напрямок, безповоротну зміну об'єкта, перехід від старого до нового, від простого до складного, від нижчого до більш високого [372, с. 265]. Аналогічну точку зору поділяють і провідні економісти, що під розвитком розуміють перехід від одного стану економіки до іншого, коли у новому періоді не тільки збільшується виробництво тих самих товарів і послуг, що вже вироблялися раніше, а має місце й виробництво нових товарів і послуг з використанням нових технологій порівняно з минулим періодом [193, с. 314].

Прогрес як філософська категорія – це напрям розвитку, коли реалізуються внутрішні можливості певної системи у процесі становлення якісно нової системи, що забезпечує більш високий ступінь цілісності, стійкості та пристосованості до середовища і

більш високий потенціал для наступного розвитку» [128, с. 244]. Крім цього, філософська наука визначає, що поряд із процесами прогресивного розвитку існує і деградація, занепад, знищення – перехід від вищого до нижчого, від більш довшершеного до менш довшершеного, зниження рівня гармонізації системи [372, с. 266]. Регрес, на думку філософів, – це протирічний прогрес: система може розпадатися, а окремі її елементи можуть прогресувати» [128, с. 244].

З позиції зарубіжних вчених цікавим є твердження, що розвиток – це економічне зростання, але це не тільки його темпи, а, що головніше, і його якісні параметри [394, с. 18], які виражаються поліпшенням якості життя людей, розширенням їх можливостей у формуванні власного майбутнього.

З точки зору еволюції економічної теорії відмічається, що розвиток – це поступовий, послідовний процес нагромадження досягнень та їх продовження, це не односпрямований рух до істини (Т. Негіші), це особливе явище, що вирізняється практикою і свідомістю та є зрушенням стану рівноваги (Й. А. Шумпетер) [23, с. 25, 30, 947; 435; 436; 458].

Розвиток розглядається як збільшення обсягів виробництва, як зміна у сфері виробничих, економічних відносин, ставлень до власності, розподілу, як процес функціонування та еволюції економічної системи в довгостроковому періоді [114, с. 5]; як складні та суперечливі зв'язки між суспільним виробництвом і кінцевим його призначенням – задовольняти потреби людини, служити споживанню [24, с. 330]; як результат суперкомпозиції довгих циклів, основою якого є інвестиційна діяльність, та коротких – операційних циклів [210, с. 11]; як якісне економічне зростання [369, с. 218].

Розвиток здійснюється силою внутрішніх суперечностей – таку логічну основу рушійної причини для розвитку вивів Г. В. Ф. Гегель [128, с. 212]. На підтвердження цього наведемо трактування Л. О. Лігоненко, яка стверджує, що «розвиток підприємства можливий лише за умови переборення кризових явищ, що виникають на відповідному етапі» та забезпечують економічне зростання у майбутньому [210, с. 11]. «Переборення кризових явищ» призведе до створення «нової якості», і тому з

позиції менеджменту під розвитком Л. М. Шимановська-Діанич та В. А. Власенко розуміють «комплексний процес впливу керуваної системи на керуючу» задля забезпечення стійкості системи і «нарощення потенціалу для виходу на нову якість управління з постійною адаптацією до вимоги зовнішнього середовища» [430, с. 37]. Таке перетворення можливе за умови переборення суперечностей, що є їх рушійною силою, їх джерелом і спричиняє необхідність переходу до нового рівня. Філософське тлумачення суперечності, засноване на законі єдності та боротьби протилежностей, визначає її як взаємодію протилежних сторін і тенденцій, що взаємовиключають одна одну, але знаходяться у внутрішній єдності [315, с. 501; 41, с. 246–247].

Тому розвиток, на нашу думку, – це процес функціонування та еволюції підприємства, зорієнтованого на довгострокову перспективу, засновану на єдності його внутрішньої та зовнішньої властивості системи долати дії суперечностей [302].

Це підкреслює, що розвиток у дійсності далеко не завжди є рівномірним, поступальним рухом економічного зростання. В економіці роки швидкого підйому змінюються періодами уповільненого руху, економічного спаду (кризи) та застою. Такі коливання, що регулярно повторюються протягом певного періоду часу, означають циклічний характер розвитку. Циклічність прямо впливає на місію і завдання підприємства на кожному етапі його розвитку, а значить і на можливості підприємства, його потенціал. І навпаки, склад потенціалу, співвідношення його структурних елементів і рівень використання сприятиме переходу підприємства від одного етапу розвитку до іншого. На користь такого підходу свідчить таке твердження: «розвиток... здійснюється на основі безперервного засвоєння всіх складників потенціалу» [384, с. 234], від себе додамо – на їх єдності.

Звернемо увагу на ще одну існуючу точку зору, відповідно до якої нарощення потенціалу свідчить про розвиток підприємства, якщо підставою для цього є збільшення обсягів діяльності та зростання ефективності використання активів [350]. При цьому вводиться обмеження: зростання потенціалу підприємства, якщо воно не використано в процесі господарювання, не свідчить про розвиток, хоча вищу здатність до нього мають ті системи, які

мають вищий потенціал [350]. Погоджуються з наведеним підходом щодо розвитку як процесу переходу до нового, більш якісного стану за рахунок накопичення кількісного потенціалу, зміни й ускладнення його структури та складу й інші науковці [430, с. 28].

Крім цього, розвиток – далеко не короткостроковий процес, а згідно з трактуванням у енциклопедичних словниках – це довгострокова програма удосконалення можливостей підприємства вирішувати різні проблеми й удосконалювати здібності, що призведе до оновлення ефективності управління [388, с. 376]. Тому формування (нагромадження) потенціалу підприємства, адаптація його структури, узгодженість та відповідність такої структури відбувається протягом усього його існування (господарювання).

Узгодженість філософських та економічних позицій на категорію «розвиток» через характерні ознаки наведемо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ознаки, що притаманні філософському та економічному трактуванням категорії «розвиток»

Ознака	Визначення
Збільшення обсягів	Розвиток – це ріст, об’єм або розширення [97, с. 23]. Розвиток – це збільшення обсягів виробництва [114, с. 5]. Розвиток – це збільшення обсягів діяльності та зростання ефективності використання активів [350]. Розвиток – це три взаємозалежні характеристики: зміна, зростання, покращення [408]. Розвиток – процес збільшення можливостей [8]
Зміна, рух уперед	Розвиток – це рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об’єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалення, прогрес, а також ріст і розширення [80, с. 11]. Розвиток – це, в першу чергу, зміна, рух [144, с. 120]. Розвиток – це рух органічно єдиної різноманітності об’єктів [128, с. 209]. Розвиток – проведення кількісних, якісний і структурних змін, що забезпечить перехід між станами [309, с. 11].

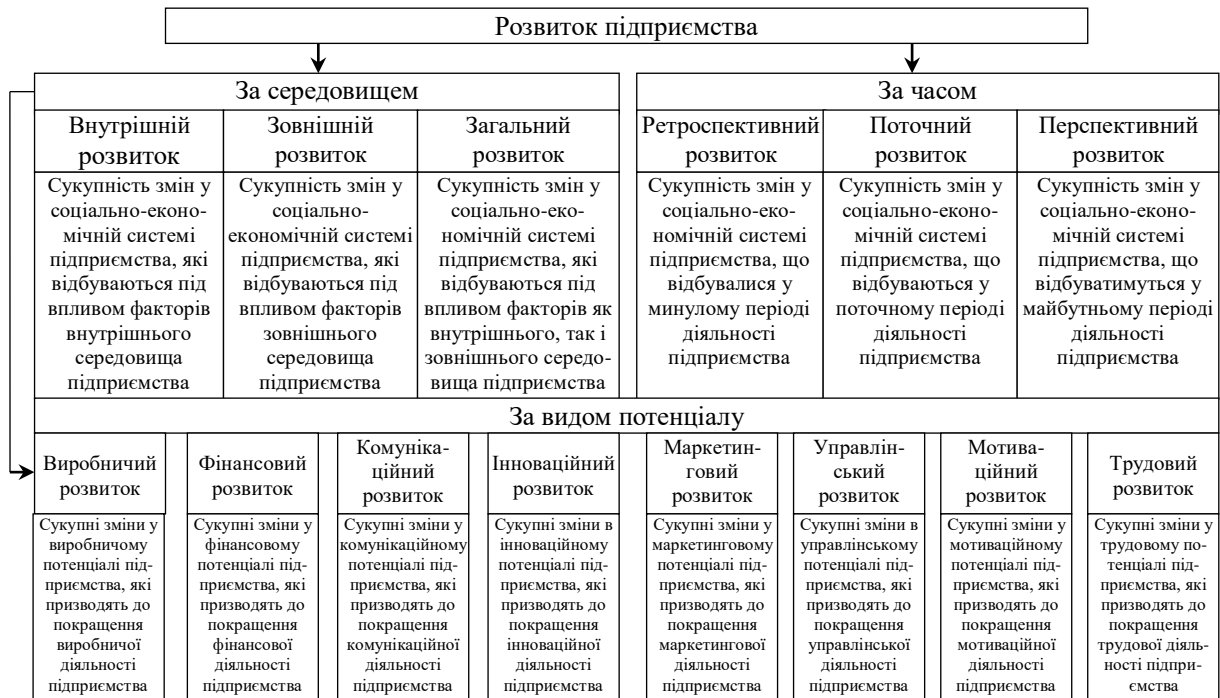
Ознака	Визначення
Зміна, рух уперед	Процес розвитку систем – це процес послідовних переходів в ієрархічній системі дисипативних структур складності, яка безупинно зростає [325]. Розвиток – спрямована необоротна зміна [179]. Розвиток – процес керованих змін у функціонуванні системи, які мають за мету досягнення її цілей [166]
Створення нової якості	Розвиток – це перехід від одного якісного стану до іншого [227, с. 419]. Розвиток – це незворотні, направлені, закономірні зміни, які характеризуються трансформацією якості, переходом до нових рівнів організації [247, с. 283]. Розвиток – це характеристика якісних змін об'єктів, поява нових форм, пов'язана зі змінами внутрішніх і зовнішніх зв'язків [261, с. 814; 368, с. 577]. Розвиток у діалектиці виражає необоротні, певним чином спрямовані та закономірні зміни об'єктів, виникнення іншої якості [352, с. 434]. Розвиток – комплексний процес задля забезпечення стійкості системи і нарощення потенціалу для виходу на нову якість управління [430, с. 37]. Розвиток – це довгострокова програма удосконалення, що призведе до оновлення ефективності управління [388, с. 376]. Розвиток – процес переходу в новий, більш якісний стан [126]. Розвиток – процес позитивних якісних змін [437]. Розвиток – це закон, це принцип, це явище, кризь призму кількісних і якісних змін, забезпечення переходу з одного стану до якісно іншого [314, с. 34]
Зв'язок через єдність	Розвиток за своєю суттю є завжди єдністю минулого, сучасного і майбутнього [41]. Розвиток – це напрямок, безповоротна зміна об'єкта, перехід від старого до нового, від простого до складного, від нижчого до більш високого [372, с. 265]. Розвиток – це сукупність змін, що призводять до переходу від одного стану до іншого [44, с. 17]
Подолання суперечностей	Розвиток здійснюється силою внутрішніх суперечностей – таку логічну основу рушійної причини для розвитку вивів Г. В. Ф. Гегель [128, с. 212].

Ознака	Визначення
Подолання суперечностей	Розвиток – це переборення кризових явищ, що виникають на відповідному етапі та забезпечують економічне зростання у майбутньому [210, с. 11]. Розвиток – це сукупність змін під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [43]. Розвиток – необоротні, якісні зміни, обумовлені суперечностями системи [120, с. 69]

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел.

Виділяють різні класифікаційні ознаки розвитку підприємства, серед яких основними ознаками є: масштаб змін у соціально-економічній системі (загальнокорпоративний чи внутрішньокорпоративний (локальний)); якість змін у соціально-економічній системі (прогресивний чи регресивний) об'єкт змін (організаційний, техніко-технологічний, соціальний, економічний); характер змін (спрямований, циклічний, спіральний); тип тренду (лінійний, нелінійний); динаміка змін (рівномірний розвиток (еволюційний), нерівномірний розвиток (революційний)); природа ключового критерію (абсолютний, відносний); рівень невизначеності процесів (прогнозований (достовірний) чи випадковий); основа змін (екстенсивний (кількісний), інтенсивний (якісний)); можливість управління змінами (керований, спонтанний); корпоративність стратегії (адаптивний, реактивний, випереджаючий (превентивний)); складність змін (елементний, інтегральний, системний); мета змін (простий, розширений) [44, с. 6–7]. За твердженням науковця, така класифікація є універсальною та може бути використана в управлінні різними системами. Доповнити вказану класифікацію можна такими ознаками: за збалансованістю (стійкий, нестійкий); за типовістю змін (традиційний, інноваційний); за врахуванням стану зовнішнього середовища (гнучкий, негнучкий); за значенням (позитивний, негативний); за рівнем ефективності (ефективний, неефективний) та гармонійності (гармонійний, негармонійний) [430, с. 192].

Результатом проведеного дослідження Л. С. Запасної є розширена класифікація видових проявів розвитку на рівні підприємства, серед яких такі ознаки, як середовище, час і вид потенціалу, що є цікавим для дослідження, (рис. 1.1) [129].



Джерело: [129, с. 36].

Рис. 1.1. Класифікація видів розвитку підприємства

Повертаючись до вже описаного вище підходу розкриття економічної сутності розвитку через видові прояви потенціалу підприємства, пропонується його поділяти на виробничий, що забезпечує безпосереднє здійснення основного виду діяльності; фінансовий, що впливає на ефективність здійснення фінансових вкладень або залучень; інноваційний, який відповідає за впровадження досягнень науково-технічного прогресу; управлінський, що приводить у відповідність систему менеджменту на підприємстві; трудовий, який формує клімат у трудовому колективі; мотиваційний, що свідчить про впровадження сучасних методів стимулювання (працівників, постачальників, покупців); комунікаційний, який свідчить про рівень комунікацій; маркетинговий, що дозволяє забезпечувати конкурентні переваги на ринку товарів (робіт, послуг) [129, с. 36]. На думку автора, запропоновані класифікаційні ознаки докладніше розкривають економічну сутність розвитку на основі видового прояву потенціалу та дають можливість більш ефективного управління ними.

Варто погодитися з тим, що розвиток підприємства залежить від наявності ресурсних видових проявів потенціалу підприємства, але не можна стверджувати, що виробничий потенціал забезпечує виробничий розвиток підприємства, фінансовий – його фінансовий розвиток. Оскільки розвиток підприємства – це, в першу чергу, комплексний складний процес, можливість реалізації завдань якого, на нашу думку, забезпечується поєднанням різних складових потенціалу підприємства, і не лише ресурсних, та їх структурної вираженості, що через подолання суперечностей і формує його траєкторію (векторність).

На підтвердження власної авторської позиції приведемо виділення такого різновиду як потенціал успіху В. В. Пастухоною [285, с. 72]. «Оригінальність потенціалу успіху, – на її думку, – обумовлюється як обсягом потенціалу, так і діапазоном змін елементів, які його складають» [285, с. 74]. Тому видові складові потенціалу є необхідною умовою розвитку будь-якого підприємства незалежно від форми власності, розмірів, підпорядкування, але обмеженнями, на нашу думку, є склад, обсяги, структура та рівень саморозвитку такої структурної вираженості.

Вважається, що процес розвитку підприємства розпочинається з його зародження, а значить – створення його потенціалу, що є одним із напрямів довгострокової економічної стратегії і передбачає наявність та організацію ресурсів, умінь, навиків управління ними. Це обґрунтовує виділення такої класифікаційної ознаки, як черговість формування потенціалу та його поділ на формуючий (стартовий) і проєкційний [132]. Можна стверджувати, що раціонально створений стартовий потенціал та адаптований проєкційний забезпечить розвиток підприємства та є фактором успішного досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності. На підтвердження такого підходу приведемо цитату, що «одним із найважливіших завдань удосконалення управління економікою вітчизняних підприємств є оцінка відповідності величини потенціалу місії підприємства та його стратегічним цілям» [54, с. 404], які, на нашу думку, повинні відповідати етапам розвитку підприємства.

Таким чином, важливою умовою динамічного розвитку підприємства є забезпечення раціонального формування і використання потенціалу підприємства. Зазначена проблема є особливо важливою, оскільки можливість управління потенціалом, на нашу думку, чітко залежатиме від місії підприємства та етапів його розвитку. Можливість такого твердження обґрунтована існуючими науковими підходами, що описані у наукових виданнях. Зокрема, О. С. Федонін стверджує: «Існує зв'язок між формою та розміром квадрата потенціалу підприємства і його життєвим циклом» [402, с. 24]. Далі автором описаний механізм зміни форми та розміру потенціалу при переході від стадії розвитку до стадії успіху і стадії занепаду. Концепцію єдності життєвих циклів у забезпеченні зростання підприємства при управлінні потенціалом підприємства розглядає і колектив авторів на чолі з І. З. Должанським [109, с. 24]. Формування стратегічного потенціалу та його зростання тісно пов'язане з життєвим циклом промислового підприємства – такої думки дотримується і О. В. Коваленко [167]. На підтвердження такого підхо-

ду наведемо наступні класичні типи економічного розвитку за критерієм технологічного способу виробництва:

- доіндустріальний, який характеризується активним впливом на економічні процеси екологічного, географічного, демографічного і трудового факторів;
- індустріальний, який опирається на трудовий, технічний фактор і фактор капіталу з урахуванням ролі попереднього;
- постіндустріальний, якому властиве використання таких специфічних факторів, як інформаційний, інтелектуальний [114, с. 6].

Підкреслимо, що кожному з наведених етапів розвитку відповідав і відповідає певний обсяг і склад потенціалу, що постійно змінюється. Важко уявити доіндустріальний період без технічної, інформаційної або інтелектуальної складової потенціалу, так як і наступні без екологічної, демографічної та ін. При цьому перевагу у структурі потенціалу розвитку забезпечувала вища значимість одних складових над іншими. Такий розвиток призводив у подальшому до якісних змін іншої складової такої структури, а та, у свою чергу, до іншої. У гармонійній системі такі зміни найчастіше будуть призводити до прогресивного розвитку, хоча, можливо, і з окремими короткостроковими депресіями, які можна пояснити періодами акліматизації (адаптації). Чим незбалансованішою така система буде, тим регресивніший розвиток спостерігатиметься.

Для обґрунтування такої позиції наведемо ще один підхід до розгляду економічного розвитку. У суто функціональному аспекті виділяють три його типи, а саме: екстенсивний, інтенсивний і детенсивний [114, с. 6]. За екстенсивного типу підприємство розвивається внаслідок кількісного нарощення обсягів, за інтенсивного типу – внаслідок якісного вдосконалення параметрів системи, тоді як за детенсивного типу відбувається погіршення і деградація. Виходячи з цього, який би тип розвитку не проходило підприємство, воно мало в наявності і кількісні параметри, які призводили до якісних змін, і якісні, які виражалися кількісними переходами, але перевагу у структурі на

тому чи іншому етапі такого розвитку здобували одні з них, що і забезпечувало на основі суперечностей сам процес розвитку як зміни. Підтверджуючи викладене вище, наведемо позицію колективу авторів, у якій зазначається, що важливою рисою «потенціалу підприємства в умовах соціально-економічної трансформації суспільства є необхідність оптимізації його величини та структури для підвищення ефективності використання з метою виживання підприємства в умовах динамічних змін на ринку, а тим самим зміцнення його конкурентних позицій» [54, с. 404].

Це підкреслює і той факт, що основні фази економічного циклу [179, с. 112] серед яких етапи росту: виникнення, становлення, піднесення, пік розвитку; етапи спаду: економічний спад, банкрутство та ліквідація кожне підприємство переживає по-своєму. Не всі підприємства банкрутують під час кризи, аналогічно як і не процвітають під час піднесення. Не завжди спад закінчується банкрутством, так як і банкрутство – ліквідацією.

Усе це наводить на думку, що потенціал розвитку підприємства – це складна система, що має власний набір компонентів (елементів, складових), ефективне управління якими залежить від того, наскільки ця система є дослідженою. Тому пропонуємо потенціал підприємства в контексті економічного розвитку розглянути за допомогою системного підходу та його властивостей, на користь якого слугує те, що «потенціал розвитку підприємства» є системою, оскільки відповідає вимогам, що до неї висуваються. Потенціал розвитку підприємства як система:

- є частиною економічного світу, що складається із характерно пов'язаних між собою і зовнішнім середовищем елементів – так пропонує розглядати систему Р. О. Коренченко, К. О. Маца [177, с. 10; 229, с. 22];

- є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що створюють єдине ціле та мають єдине призначення і мету; забезпечує найбільш раціональні прийоми роботи і, відповідно, ефективність – так її бачить К. П. Власов [73, с. 10, 79];

- є деякою цілісністю, що складається із взаємозалежних і взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого – переконання Дж. К. Лафта [205, с. 88];

- є утворенням певної цілісності, економічної структури – позиція В. Д. Базилевич [23, с. 68];

- є комплексом взаємодіючих підсистем, елементів і сукупністю зв'язків між ними, внаслідок чого виникають закони розвитку та функціонування даної системи, що надають їй цілісності та організованості – твердження С. В. Мочерного [247, с. 69];

- характеризує безліч пов'язаних між собою відповідним відношенням об'єктів, що представляють собою цілісність утворення, єдність [351, с. 778].

Крім цього, потенціал розвитку підприємства, погоджуємось із підходом А. А. Чухна до системи як надзвичайно складної категорії, що має розгалужену структуру, систему законів її функціонування і розвитку [270, с. 52], є оригінальною системою, що заснована на поєднанні в собі як просторових, так і тимчасових властивостей та концентрує одночасно різні рівні зв'язків і відносин.

Як будь-яка система «потенціал розвитку підприємства» розкривається через властивості, що вказують на вираження відношення певного об'єкта до інших об'єктів, з якими він взаємодіє [352, с. 436]. На окрему увагу заслуговує групування властивостей системи, наведене Л. М. Шимановською-Діанич у монографії, де виділено чотири групи, серед яких:

- властивості, що характеризують сутність і складність системи (первинність цілого, неадитивність, розмірність, складність структури, жорсткість, вертикальна цілісність, горизонтальна відособленість, ієрархічність, множинність опису системи);

- властивості, що характеризують зв'язок системи із зовнішнім середовищем (взаємозалежність системи та зовнішнього середовища, ступінь самостійності, відкритість, сумісність);

- властивості, що характеризують методологію цілеспрямованості системи (цілеспрямованість, наслідковість, пріоритет якості, інтересів системи більш високого рівня, надійність,

оптимальність, невизначеність інформаційного забезпечення, емерджентність, мультиплікативність);

– властивості, що характеризують параметри функціонування і розвитку системи (безперервність функціонування і розвитку, альтернативність шляхів функціонування і розвитку системи, синергічність, інерційність, адаптивність, організованість, рівень стандартизації системи, інноваційних характер розвитку системи) [431, с. 14].

Щодо властивостей, якими характеризується потенціал підприємства, то підкреслимо відсутність їх чіткої визначеності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Узагальнення властивостей, притаманних системі
«потенціал підприємства»**

Автор і джерело	Властивість
Н. С. Краснокутська [188, с. 24]	Цілісність, взаємозв'язок і взаємодія елементів, складність, ієрархічність, множинність опису, здатність до розвитку, альтернативність форм функціонування та розвитку, пріоритет інтересів системи глобального рівня, пріоритет якості, потужність
О. К. Добикіна, В. С. Рижигов, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотько, Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов [106, с. 21–25]	Здатність до самовідтворення, цілісність, складність, взаємозамінність та альтернативність, взаємозв'язок і взаємодія елементів потенціалу підприємства, здатність до сприйняття досягнень науково-технічного прогресу, гнучкість
Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк [29, с. 69]	Цілісність, поліструктурність, складність, нестаціонарність, унікальність, адаптивність, синергічність, граничність, протиентропійність
О. С. Федонін [402, с. 65–66]	Складність, структурованість, адаптивність, інертність, відкритість, пропорційність, динамічність, часова обмеженість, самовідтворення, суперечливість, реальність

Автор і джерело	Властивість
І. П. Отенко [282]	Цілісність, складність, структурність, пропорційність, відкритість, динамічність, інертність, стабільність, сталість, еластичність, адаптивність, гнучкість, мобільність, достатність, надійність, інноваційність
О. І. Олексюк [264, с. 17]	Складність, структурованість, адаптивність, інертність, відкритість, пропорційність, нестабільність, часова обмеженість, самовідновність, протирічність, реальність
Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич [57, с. 169]	Цілісність, синергічність, емерджентність, складність, структурність, пропорційність, динамічність, адаптивність, часова обмеженість, реалістичність

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел.

На думку Н. С. Краснокутської, «потенціал підприємства характеризується властивостями, типовими для будь-якої економічної системи» [188, с. 24]. Автор виділяє цілісність (існування системи як єдине ціле), взаємозв'язок і взаємодію елементів (наявність відповідності між елементами), складність (різноманітність компонентів), комунікативність (взаємодія із зовнішнім середовищем), ієрархічність (здібність окремого елемента у глобальній системі), множинність опису (використання функціональних або економічних моделей), здатність до розвитку (сприйняття та використання новітніх технологій), альтернативність форм функціонування та розвитку (використання кращого варіанта), пріоритет інтересів системи глобального рівня (підпорядкованість вищим інтересам), пріоритет якості (дотримання якісних параметрів), потужність (кількісна оцінка рівня реалізації). На нашу думку, помилковим є ототожнення потенціалу підприємства з будь-якою економічною системою та наведення загальних властивостей, що таку систему характеризують. Як приклад, взаємозв'язок і взаємодія елементів та складність характеризують цілісність системи: складність потенціалу підприємства як внутрішню наявність компонентів і зв'язків між

ними, що становлять єдине ціле. Комунікативність «пов'язана з взаємодією і взаємозалежністю потенціалу та зовнішнього середовища» [188, с. 25] та характеризує зовнішню адаптивну спроможність системи, а далі пропонується здатність до розвитку як «сприйняття та використання нових технологічних ідей, наукових розробок» [188, с. 26], що характеризуватиме цілеспрямованість такої системи. Ієрархічність як «система (підсистема) більш широкої глобальної системи» [188, с. 26] може потребувати додаткових властивостей – горизонтальної відособленості та вертикальної цілісності. Такі властивості, як альтернативність форм функціонування та розвитку, пріоритет інтересів системи більш високого рівня та пріоритет якості мають одне спрямування – це вибір найкращого варіанта розвитку в умовах обмеженості ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових).

Колективом авторів на чолі з О. К. Добикиною пропонується виділити такі характеристики потенціалу: здатність до самовідтворення (можливість здійснення постійного і безперервного відновлюваного процесу), цілісність (спрямованість елементів на досягнення загальної мети), складність (наявність складових елементів), взаємозамінність і альтернативність (існування широкої конкурентоспроможності елементів потенціалу), взаємозв'язок і взаємодія елементів потенціалу підприємства (наявність об'єктивно обумовленого кількісного і якісного взаємозв'язку), здатність до сприйняття досягнень науково-технічного прогресу (приспосованість до удосконалення), гнучкість (можливість переорієнтації) [106, с. 21–25]. У даному випадку колективом авторів під характеристиками розцінюються властивості, що, на нашу думку, не так чітко визначають особливості прояву потенціалу підприємства, оскільки характеристики – це сукупність лише відмінних рис, коли властивості – це більш широка категорія, яка відображає подібність та відмінність від інших економічних систем. На користь властивості також слугує і те, що категорія властивості пов'язана з якістю і через їх сукупність виражає якість самої економічної системи. Крім того, наявність таких окремих характеристик, як взаємозв'язок та взаємодія, складність, взаємозамінність і альтернативність, гнучкість можуть відображати таку властивість, як єдність системи, що проявляється як взаєморозміщення та певний взаємозв'язок

наявних складових частин цілого, їх питома вага та взаємодія (внутрішня і зовнішня).

Заслуговує на окрему увагу наступний підхід до виділення властивостей потенціалу підприємства як економічної системи, серед яких: цілісність (взаємодія її елементів), поліструктурність (наявність значної кількості частин), складність (неоднорідність складових із різнохарактерними та ієрархічними взаємозв'язками), нестаціонарність (мінливість параметрів і стохастичність поведінки), унікальність (притаманність характерних лише їм ресурсів та організаційних можливостей), адаптивність (приспособованість до умов), синергічність (посилення цілеспрямованості дії елементів), мультиплікативність (геометрична залежність ефектів), граничність (наявність граничного характеру, що обумовлює її форму), протиентропійність (можливість протидії негативним тенденціям) [29, с. 69]. Відмічаємо окрему подібність у підходах до описання властивостей, що характеризують потенціал підприємства, при цьому звернемо увагу на появу нової – синергічність. Виходячи із сутності принципу синергізму, відповідно до теорії організації Дж. К. Лафта, – це системний ефект, пов'язаний з тим, що система як цілісність характеризується набором властивостей, що перевищують суму властивостей її окремих елементів [205, с. 173]. Синергія, на думку Б. Карлофа, забезпечує стратегічну перевагу, яка виникає при об'єднанні двох або більше складових, та, за твердженням К. О. Маци, посилюється за рахунок їх спільних дій [154, с. 152; 229, с. 138]. Тому виділення окремо такої властивості, як синергічність є обґрунтованим.

Більш детальніше і точніше, на нашу думку, властивості потенціалу підприємства як складної економічної системи пропонується розглядати колективом авторів на чолі з О. С. Федоніним. На їх думку, потенціалу підприємства притаманні такі властивості, як складність (наявність складових, що поділяються на елементи), структурованість (притаманність певної ієрархічної побудови), адаптивність (спонтанне реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів), інертність (уміння сповільненого реагування на вплив чинників дестабілізації), відкритість (формування під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників), пропорційність (можливість збереження допустимих пропор-

цій), динамічність (неможливість вивчення у статичному стані), часова обмеженість (важка прогнозованість на довгострокову перспективу), самовідтворення (здатність до самовідновлення за рахунок власних властивостей), суперечливість (наявність внутрішніх конфліктів), реальність (наявність конкретної практичної спрямованості) [402, с. 65–66]. Такі властивості, як структурованість і пропорційність, на нашу думку, дещо повторюють одна одну, оскільки передбачають наявність окремих елементів та їх питому вагу у цілому, а значить певну структуру та пропорційність між окремими елементами такої структури. Виділення лише часової обмеженості як властивості потенціалу підприємства в умовах ризику та невизначеності є дещо вузьким, оскільки господарюючі суб'єкти розвиваючи свої потенційні можливості стикаються із іншими обмежуючими чинниками – фінансовими, в першу чергу (відсутністю оборотних коштів), трудовими (забезпеченість високопрофесіональним персоналом) та ін.

Класичний набір специфічних рис, що характеризують «генетику категорії «потенціал підприємства», пропонує О. І. Олексюк, зокрема складність, структурованість, адаптивність, інертність, відкритість, пропорційність, нестабільність, часова обмеженість, самовідновність, протирічність, реальність [264, с. 17].

І. П. Отенко пропонує систематизувати властивості потенціалу підприємства, що, на нашу думку, є цілком доречним, та виділити сутність і складу потенціалу як системи, яка характеризується цілісністю, складністю, структурністю, пропорційністю, відкритістю); динамічний стан потенціалу, що описується динамічністю, інертністю, стабільністю, сталістю, еластичністю; методологією цілепокладання – адаптивністю, гнучкістю, мобільністю, достатністю, надійністю, інноваційністю [282].

Таким чином, взявши за основу як філософський, так і економічний підхід, можна стверджувати, що потенціал розвитку підприємства – це довгострокова перспективна, заснована на єдності, властивість системи через ресурсну основу, відповідну спроможність, інноваційну наповненість (у вигляді нових знань, нетрадиційних підходів, нестандартних рішень) долати суперечності у вигляді структурної вираженості внутрішніх зв'язків та зовнішніх відносин і на їх основі забезпечувати гармонійну

відповідність етапам життєвого циклу. Така авторська позиція викладена у наукових публікаціях [300].

Застосувавши системний підхід, пропонуємо групувати, відповідно до авторського визначення, властивості потенціалу розвитку, що проявляються за певних обставин функціонування підприємства. При цьому звернемо увагу на основні аспекти їх визначення:

- властивості, що характеризують єдність – первісність цілого, емерджентність, достатність, розмірність, важкоструктурованість, пропорційність, ієрархічність, вертикальна цілісність, горизонтальна уособленість, динамічність;

- властивості, що характеризують внутрішню здатність – відкритість, самоорганізованість, стабільність, стандартизованість, комунікативність, гнучкість, маневреність, конструктивність, мобільність, жорсткість, обмеженість, валентність;

- властивості, що характеризують адапційну (зовнішню) спроможність – взаємозалежність із зовнішнім середовищем, самостійність, сумісність, адаптивність, автономність, стійкість;

- властивості, що характеризують перехід до нової якості та довгострокове функціонування – спадковість, пріоритет якості, пріоритет інтересів системи більш вищого рівня, безперервність функціонування й розвитку, інноваційний характер розвитку, надійність, оптимальність, цілеспрямованість, інерційність, альтернативність, синергічність.

1.3. Особливості формування і використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством

В умовах розбудови ринкової економіки в Україні розвиток підприємств є рушійною силою економічного прогресу та саморегулювання ринкових відносин. Складність і багатовекторність такого розвитку вимагає системного підходу до визначення сутності та формування стратегії управління підприємством. Оскільки розвиток підприємства – це, в першу чергу, комплексний складний процес, то реалізація його завдань, на нашу думку, забезпечується можливістю подолання суперечностей у вигляді поєднання внутрішньої здатності, зовнішньої

спроможності системи, закріпленої структурною вираженістю потенціального набору. Головний аспект ставиться на можливості підприємства оперативно і раціонально приводити потенціал через його ресурсне співвідношення у відповідність до змін зовнішніх умов господарювання, забезпечувати ефективність та узгоджені зміни при переході до вищої якості та управління ними, важливість чого підкреслював ще Конфуцій: «того, хто не бачить труднощів у перспективі, чекають близькі неприємності» [168, с. 14]. Усе це наводить на необхідність застосування стратегічного управління при розробці обґрунтованої політики розвитку, а складність системи «потенціал підприємства» та потреба відповідати етапам розвитку – на особливості розробки такого управління, на його основі забезпечення ефективної політики господарювання.

Наукова школа, що вивчає проблеми стратегічного управління підприємствами, широко представлена такими відомими зарубіжними вченими, як І. Ансофф, П. Ф. Друкер, Г. Мінцберг, А. А. Томпсон, А. Д. Стрікланд, М. Портер, Дж. Хігінс, А. Чендлер, К. Ендрюс, К. Прахалад, Д. Колліс, С. Монтгомері, Р. Грант, Г. Хемел, Д. Тіс, С. Уінтер, А. А. Карлоф [11; 111; 235; 251; 323; 395; 396]. Їх наукові здобутки мають високу цінність і лежать в основі розвитку сучасної вітчизняної теорії і практики стратегічного управління.

Дослідженню стратегічного управління в умовах трансформаційного розвитку економіки на території пострадянського простору присвячені роботи Г. Л. Азоева, А. П. Градова, О. І. Анчишкіна, О. С. Віханського, А. М. Гальчинського, В. М. Гейця, В. В. Ковальова, М. С. Оборського, Ю. Путятіна, З. С. Шершньової, Н. Г. Міценка, Б. М. Мізюка, М. О. Кизима, В. Д. Немцова, Р. А. Фатхутдінова, О. М. Ястремської, В. В. Пастухової, Л. Є. Довгань [13; 14; 69; 70; 79; 82; 83; 239; 243; 252; 331; 401; 429; 439; 446].

Проблема управління потенціалом і потенційними можливостями підприємств є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних авторів: Д. М. Крука, В. Н. Мосина, Б. М. Молчалова, Л. І. Самоукіна, К. Г. Воблого, В. Вейца, С. Г. Струмиліна, В. С. Немчинова, Л. І. Абалкіна, В. М. Архан-

гельського, І. М. Репіна, О. І. Олексюка, О. С. Федоніна, Н. С. Краснокутської, І. П. Отенка, О. К. Добикіної, Л. В. Балабанової, І. З. Должанського [2; 13; 18; 25; 26; 74; 99; 106; 109; 188; 253; 264; 268; 279; 281; 282; 348; 382; 338; 402].

Проблема потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством у сучасній економіці займає усе більше місця в теоретичних дослідженнях економічної науки й практичної діяльності підприємств. Одним із найбільш працемістких і мало досліджених у теорії та практиці стратегічного управління підприємствами є завдання побудови організаційно-економічних і управлінських механізмів формування стратегії розвитку, найважливішим напрямом якої, на нашу думку, залишається ефективно формування і використання потенціалу.

Крім цього, в сучасних соціально-економічних умовах загострюється проблема особливості здійснення стратегічного управління підприємств, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої є наслідком існування суперечностей, що виникають у взаємодії внутрішньої здатності (між окремими складовими) та адаптаційній спроможності до його динамічного зовнішнього середовища. Накопичення протиріч призводить до такого стану потенціалу розвитку підприємства, в якому його внутрішня здатність не може проявитись (повністю або частково) в тому зовнішньому середовищі, що існує. При цьому виникає певний дисбаланс, внаслідок якого погіршуються (або покращуються) результати діяльності підприємства та створюються можливості щодо подальшого розвитку через подолання певних протиріч. Тому актуальним є обґрунтування особливостей формування і використання потенціалу розвитку у стратегічному управлінні підприємством через концептуальні підходи, що ґрунтуються, на нашу думку, на врахуванні впливу особливостей та ознак стратегічного управління, на визначеності з об'єктом і вектором управління потенціалом, на окресленні тонкощів формування і використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні та врахуванні життєвого циклу при формуванні і використанні потенціалу розвитку підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальні підходи до потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством

Джерело: складено автором.

Виходячи із запропонованих концептуальних підходів до потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством, зупинимось детальніше на основних аспектах, що їх становлять. Значенню стратегічного управління у науковій літературі приділяють значну увагу, що пов'язано із важкопрогнозованістю розвитку підприємства не лише в майбутньому, але і в сьогоденні, нестабільністю зовнішнього середовища, швидкою зношуваністю (моральною, екологічною, фізичною) основних фондів і появою нових технологій, що є не завжди доступними у ціновому вираженні для підприємства, їх високою інноваційністю, підвищенням вимог споживачів до якості кінцевого продукту. Це висуває нові вимоги до підприємства, його можливостей, спроможності ресурсного та резервного забезпечення, а значить – до постійної структуризації елементів потенціалу, їх позиціонування щодо непередбачуваного майбутнього.

Така підготовка вимагає пошуку нових управлінських концепцій, які будуть спрямовані на мобілізацію особливих можливостей кожного підприємства. Н. Г. Міценко стверджує, що «для забезпечення досягнення перспективного розвитку пропонується організовувати в системі внутрішнього економічного механізму надійну його підсистему – стратегічне управління як цільовий інструмент забезпечення реалізації розробленої стратегії (стратегічного завдання)» [243, с. 107]. До особливостей стратегічного управління пропонується віднести і те, що така система – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, яка не може зводитись до набору формалізованих правил, процедур, схем. Для її впровадження необхідні великі витрати часу та ресурсів [333, с. 234].

Основними проблемами і недоліками стратегічного управління підприємством, на думку Б. М. Мізюк, є не можливість отримання точної і деталізованої картини майбутнього, відсутність описової теорії, яка б давала рекомендації вирішення певних завдань чи ситуацій, потреба у значних зусиллях, часу та ресурсах, наявність помилок, що посилюють негативні наслідки, приділення значної уваги стратегічному плануванню, а не реалізації стратегічного плану [239, с. 17].

Пастуховою В. В. виділяються переваги застосування стратегічного управління, серед яких – формування механізму взаємодії підприємства з нестабільним зовнішнім середовищем, забезпечення довгострокових конкурентних переваг, забезпечення адаптивності підприємства в умовах перманентних змін, визначення довгострокових напрямів розвитку підприємства, забезпечення ефективної внутрішньої координації для успішного виконання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства, сприяння цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення та забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства [285, с. 43]. На користь застосування стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства слугує і той факт, що таке управління, на думку Л. Є. Довгань, зробить організацію більш керованою, гнучкішою, пристосованою, динамічнішою, що забезпечить створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків і на їх основі надасть можливість досягнення майбутніх цілей [252, с. 16]. Стратегічне управління, стверджує О. М. Скібіцький, «орієнтує підприємство не на сьогодення, а на перспективу». Його метою є забезпечення не поточного успіху підприємства, а «прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції» [361, с. 16].

Звернемо увагу на існуючі зарубіжні підходи, що запропоновані авторитетними зарубіжними розробниками теорії стратегічного управління. Шендел Д. і Хаттен К. під стратегічним управлінням розуміють «процес визначення та встановлення зв'язку організації з її середовищем»; Хіггенс Дж. – «процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її середовищем»; Пірс і Робінсон – «набір рішень і дій з формування та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації» [31; 133; 453; 454].

У спеціальній науковій літературі наведено низку визначень поняття «стратегічне управління», які об'єднують притаманні йому риси (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Ознаки, притаманні стратегічному
управлінню підприємством**

Ознака	Визначення
Спрямованість на довгострокову перспективу	«Забезпечення раціонального й ефективного господарювання на підприємстві протягом тривалого періоду часу» [168, с. 15]; забезпечення «довгострокових конкурентних переваг», «довготривалого життєвого циклу підприємства», визначення «довгострокових напрямів розвитку» [285, с. 43]; «необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития» [396, с. 13]
Забезпечення конкурентної позиції	Так зване «формальне» стратегічне планування для отримання перемоги у конкуренції [11, с. 15]; «має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху» [285, с. 12]; постійний пошук нових форм і видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства або орієнтація своєї діяльності на досягнення переваг над конкуруючими організаціями [142, с. 18]
Орієнтація на ринок і споживача	«Формування уяви про ринок та вироблення загального уявлення про перспективи організації на цьому ринку» [224, с. 7]; «суть сучасного стратегічного менеджменту полягає у чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й урахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє підприємства» [56, с. 14]; «фирма, реализующая стратегическое управление, должна иметь внешнюю ориентацию (на потребителей, конкурентов, рынок)» [221, с. 12]
Адаптація до зовнішнього середовища	«Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють

Ознака	Визначення
Адаптація до зовнішнього середовища	Балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [429, с. 28]; «подсистема менеджмента..., которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролю стратегии организации» [321, с. 266]
Уникнення розвитку негативних тенденцій	«Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом розробки та реалізації методики передбачення негативних тенденцій і загроз та антикризових заходів» [224, с. 18]
Перевага значущості використання кадрового потенціалу	Ефективність визначається, в першу чергу, кадровим потенціалом [439, с. 144]; «управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації» [56, с. 15]; «таке управління, що спирається на трудовий потенціал як основу підприємств» [25, с. 19]; «процесс, посредством которого хозяйственные подразделения совместно с руководством и аппаратом управления достигают своих целей и стратегических установок» [68, с. 180]; «управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации» [69, с. 32]; «напротив, стоит на службе исполнителей, т. е. тех, кто проявляет инициативу не только на этапе мыслительной работы, но и на этапе действий» [154, с. 18]

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел.

З позиції динамічності пропонується визначення сутності стратегічного управління як не лише сукупності концепції, підходів і методів, а як «динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених

планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів)». Метою такого управління, на думку О. А. Силенко, є «побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і забезпечення виконання системи планів...» [354].

Через аналіз та узагальнення різноманітних підходів до визначення сутності стратегічного управління робить свій висновок Л. М. Романюк, який стверджує, що «стратегічне управління – це безперервний процес розвитку підприємства, який пов'язаний з постановкою цілей і задач, базується на людському капіталі та необхідності врахування зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг» [346].

Виходячи з наведених аспектів, спостерігаємо різні підходи до тлумачення категорії «стратегічне управління» та надзвичайно широке коливання у них від «формально-поведінкового управлінського процесу» або «формування уяви» до «моделі дій» або «побудови динамічної системи». Послідовно сформовані риси дозволили нам:

- підкреслити необхідність забезпечення ефективного функціонування підприємства у перспективі через рівень освоєння методології і методів стратегічного управління підприємством як переваги для кожного конкретного підприємства незалежно від сфери його застосування;

- відмітити, що стратегічне управління – це унікальний інтелектуальний інструмент, спрямований на забезпечення ефективної довгострокової перспективи через забезпечення конкурентної позиції, орієнтованої на ринок і споживача з чутливим реагуванням на зміни у зовнішньому середовищі на основі уникнення розвитку негативних тенденцій та переваги у значимості використання людського потенціалу.

Оскільки механізм стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства є складовою управління потенціалом, то наведемо наступні логічні, на нашу думку, наукові підходи, в яких відображена залежність успішного стратегічного управління від можливостей підприємства. Для початку при стратегіч-

ному управлінні потенціалом підприємства важливим, на нашу думку, є об'єкт дослідження, що обґрунтовуватиме вибір методологічного підходу. Варто звернути увагу на відсутність єдиного підходу до пропонованих науковцями концепцій, що не вносить чіткості у визначеність концептуальних засад до потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Методологічні підходи до інтерпретації
поняття «потенціал підприємства»**

Джерело	Методологічний підхід
І. П. Отенко [282]	Ресурсний, функціональний, інституціональний
Н. С. Краснокутська [188, с. 10]	Ресурсний, результативний
Л. О. Лігоненко [211, с. 85]	Ресурсний, функціональний, змішаний
Р. М. Лепа, Н. В. Цопа, М. Ф. Гончаренко [207]	Ресурсний, ресурсно-цільовий, управлінський, комплексний
О. І. Олексюк [264, с. 5]	Ресурсний, функціональний (організаційний), інституційно-евристичний
О. Є. Бабина [22]	Ресурсний, майновий, ринково-зорієнтований
Т. В. Бова [42, с. 68–69]	Ресурсний, структурний, цільовий (проблемно-орієнтований)
М. В. Мельникова [232, с. 96]	Метод грошової оцінки елементів потенціалу, індексний, ресурсно-регресійний, індикативний

Джерело: складено автором на основі літературних джерел.

Позитивним є безперечне виділення ресурсного підходу при управлінні потенціалом підприємства і тотожність їх наукового бачення, пов'язана із сукупністю ресурсів [22; 42; 188; 207; 211; 232; 264; 282]. Як продовження цільова спрямованість наявних ресурсів дозволяє виділити колективу науковців на чолі з Р. М. Лепою ресурсно-цільовий підхід [207] або цільовий (проб-

лемно-орієнтований) підхід – Т. В. Бові [42, с. 68–69]. Метод грошової оцінки елементів потенціалу дозволяє аналізувати склад ресурсів та частково його структуру, а індексний сприяє порівняльній ресурсозабезпеченості – авторська позиція В. М. Мельникова [232, с. 96]. Вказані підходи засновуються на ресурсному складі потенціалу, його структурі та цільовій спрямованості до використання.

У продовження до ресурсної концепції та її похідних пропонуємо наступне групування. Результативна концепція зорієнтована на здатність системи трансформувати ресурси на створення результату у вигляді задоволення потреб [188, с. 10]. Ресурсно-регресійний дозволяє описати залежність результатів від зміни окремих чинників у складі потенціалу. Виділення структурної концепції або індикативної зорієнтовано на визначення раціональної структури потенціалу на основі норм і нормативних співвідношень [42; 232]. У загальному вигляді, не вдаючись у наукові тонкощі, можна стверджувати про спорідненість вказаних концепцій, оскільки досягнення мети можливе за умови ефективного використання наявних ресурсів, їх складу та структури і при цьому є результатом управління системою. На нашу думку, ресурси спрямовуються на формування, акумулювання, використання, нарощення, а під дією умілого управління системою підпорядковуються досягненню мети або результату, а не перебувають в обігу лише для власного існування.

Через виділення у складі потенціалу окремої її складової, що, без сумніву, носить відтінок ресурсної концепції, наведемо наступні методологічні підходи до інтерпретації поняття. Зокрема, майнова концепція визначається через інтегральну сукупність матеріальних, фінансових і нематеріальних майнових власних і позикових ресурсів [22; 354]. Мова йде про ресурсні можливості, єдиним їх обмеженням є матеріальне вираження. Як спроможність сукупності ресурсів виконувати поставлені завдання, спрямовані на розвиток, пропонують розглядати управлінську концепцію [207]. Така спроможність системи проявляється через трудові ресурси, їх знання, навички, уміння, компе-

тенцію, здатності, а кадровий потенціал є складовою ресурсного набору функціонування системи.

Ринково-зорієнтована концепція спрямована на підвищення гнучкості та адапційності діяльності системи до змін умов зовнішнього середовища на основі його потенціалу [35], що може бути досягнуто як на основі ресурсного підходу, так і на основі функціонального прояву можливостей потенціалу.

Через будь-який функціональний прояв (виробничий, фінансовий, маркетинговий, техніко-технологічний, організаційний) та адекватної організаційної структури пропонують розглядати потенціал підприємства прихильники функціонального підходу [211; 384, с. 235].

Інституціональний підхід полягає в тому, що потенціал формується, використовується, враховуючи правила, норми, закони, що розроблені зовнішніми інститутами, а склад і структура потенціалу визначається особливостями системи як внутрішнього інституту [86, с. 84]. І в продовження інституційно-евристична концепція передбачає спроможність сукупності базових, внутрішньовзаємопов'язаних і взаємообумовлених інститутів (формальних і неформальних) шляхом раціональних та інтуїтивних рішень забезпечувати розвиток системи [336, с. 137].

Наведені підходи наводять на думку про обґрунтованість виділення властивостей потенціалу розвитку як системи, що проявляються за певних обставин функціонування підприємства через характеристики єдності (перевага надається у таких підходах, як ресурсний, майновий, структурний); характеристики внутрішньої здатності (ресурсно-цільовий, цільовий, ресурсно-регресійний, індикативний); характеристику адаптаційної (зовнішньої) спроможності (інституціональний, функціональний, ринково-зорієнтований); характеристику нової якості та довгострокового функціонування (результативний, управлінський, інституційно-евристичний), що слугує перевагою наукових уподобань, та на їх основі виділення об'єкта дослідження і обґрунтовування вибору методологічного підходу.

Наступним кроком є формування уявлень про потенціал як вектор у контексті домінування різних концепцій стратегічного управління (рис. 1.3).

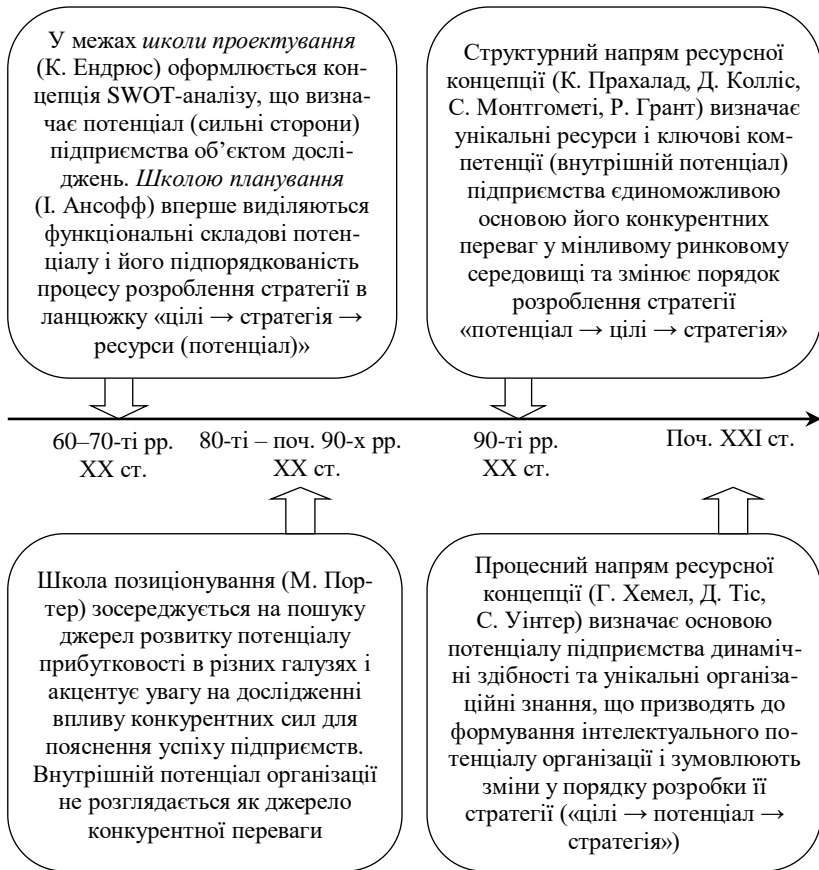


Рис. 1.3. Розвиток уявлень про потенціал як вектор у контексті домінування різних концепцій стратегічного управління

Джерело: [187, с. 54].

Відповідно до наведеної позиції Н. С. Краснокутською прослідкована еволюція категорії «потенціал» через сильні сторони, що

визначають потенціал підприємства, унікальні ресурси та ключові компетенції (внутрішній потенціал) підприємства, динамічні здібності й унікальні організаційні знання. Відповідно це і стало основою визначення потенціалу підприємства Н. С. Краснокутською як можливості системи ресурсів, здатностей і компетенцій створювати цінність [191, с. 8].

Ансофф І. стверджує, що потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому є одним із кінцевих продуктів стратегічного управління [11, с. 240]. Далі науковець знімає обмеження щодо визначеності потенціалу лише як кінцевого результату діяльності при стратегічному управлінні. Стосовно до фірми, відмічає, що потенціал складається при «вході» з фінансових, сировинних і людських ресурсів, інформації; при «виході» – випущеної продукції та послуг, визначених з позиції потенціальної прибутковості. Прив'язуючи потенціал підприємства до стратегічного управління, І. Ансофф пропонує розглядати його як набір правил соціальної поведінки, виконання яких сприяє досягненню власних цілей організацією. У доповнення, саме потенціал забезпечує майбутнє функціонування організації – стверджує І. Ансофф [11, с. 240]. На таку залежність вказується у наступному авторському трактуванні: «основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства» [354, с. 290]. Під таким стратегічним набором автор пропонує розуміти мобілізацію використання усіх сфер діяльності підприємства в напрямках, що обіцяють успіх і залежать «від галузевої належності; розмірів підприємства; типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу» [354, с. 291].

Потенціал підприємства як об'єкт стратегічного управління пропонується розглядати колективом авторів на чолі з О. К. Добикіною. За їх твердженням, це «сукупність інформаційних об'єктів, що характеризують склад певним чином організованих і керованих ресурсів, здатних забезпечити в стратегічній перспективі виконання фірмою обраної місії» [106, с. 18]. В основу такого підходу покладено класичний ресурсний підхід, але до уваги взято їх інформаційність, яка здатна забезпечити розвиток у майбутньому.

Через різновид видових проявів потенціалу та їх першочергове значення при формуванні ефективного механізму стратегічного управління розглядає Н. Г. Міценко разом зі співавтором. Першим найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління є, на їх думку, правильна обрана стратегія, «оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального й організаційного потенціалів підприємства у визначених напрямках, що пов'язані з досягненням успіху» [243, с. 110].

Стратегічне управління, на думку Н. М. Герасимової, – це злагоджене поєднання можливостей, компетенцій, ресурсів, цінностей та прагнень, які підприємство намагається досягти в майбутньому за рахунок синергетичних конфігурацій. Стратегічне управління є проявом синергетичної сили підприємства, головною його потужністю [84, с. 529].

Через ресурсну концепцію пропонується наступний авторський підхід. Я. Д. Качмарик разом зі співавтором визначають, що «успіх притаманний тим підприємствам, чії стратегії орієнтовані на активне використання ресурсного потенціалу для змін зовнішнього оточення, а не просто пристосування до цих змін у ньому. На їх думку, «при розробці стратегії розвитку підприємства важливим є визначення такого обсягу його діяльності, що дасть змогу ефективно використовувати весь ресурсний потенціал» [159, с. 374, 377].

Значно розширює наведені підходи З. Є. Шершньова і пропонує розглядати стратегічне управління не лише як процес або набір, а вже як концепцію, яка залежить від потенціалу підприємства: «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»)» [429, с. 27]. Такий підхід досить часто застосовується у науковій і фаховій літературі [252, с. 14; 32, с. 21]. Виходячи з того, що

можливості досить часто ототожнюється з потенціалом, як у цьому випадку, то дослідниками підкреслюється можливість порівняння та приведення їх до відповідності. Це наводить на думку, що в основі стратегічного управління як реальної концепції покладено процес формування і використання потенціалу розвитку підприємства, що підпорядковано меті функціонування підприємства і є в комплексі з іншими складовими такої концепції.

На підтвердження такої позиції приведемо наступні наукові підходи. Звернемо увагу на те, що найчастіше в дослідженнях використовується поняття потенціалу підприємства. Ми не ототожнюємо поняття «потенціал підприємства» і «потенціал розвитку підприємства», а будуємо концепцію потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством на основі існуючих наукових досягнень, обґрунтовуючи те, що потенціал розвитку – це системна властивість ресурсів, спроможностей, інновацій забезпечувати відповідність сучасним умовам господарювання, знаходячись на певному етапі життєвого циклу через толерантну взаємодію складових елементів і гармонійність розвитку. Це є основою власної авторської позиції.

Стратегічне управління розглядається як об'єктивно обумовлений процес утворення потенціалу, до якого входить управлінський та виробничий потенціал, що є найголовнішим, на думку Г. А. Шульги, для досягнення поставлених цілей [434, с. 76].

Процесу утворення (формування) потенціалу підприємства приділяється достатньо уваги у наукових дослідженнях. На думку Н. С. Краснокутської, саме такий процес є «одним із напрямів... економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху у досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства» [189, с. 28]. Такий підхід наводить на думку, що потенціал розвитку підприємства залежить від життєвого циклу підприємства і саме під час формування закладаються основи його успішного розвитку в майбутньому через оптимально гармонізовану структуру. Існують різні наукові підходи до формування потенціалу

підприємства, серед яких системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, інноваційний, нормативний, комплексний, інтегральний, динамічний, оптимізаційний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний, структурний [189, с. 29–31; 32, с. 20]. Кожен із таких підходів акцентується на основних положеннях, які забезпечать позитивний розвиток у майбутньому за допомогою орієнтації кожного елемента потенціалу на споживача; виконання поставлених функцій та їх задоволення; можливості поновлення та прийнятність нового; встановлення норм, лімітів; комплексність та інтеграційності різних аспектів діяльності, їх динамічності у часовому вимірі; виявлення взаємозв'язку між окремими елементами потенціалу, застосуванні методів примушування, наданні переваг кадровому забезпеченню; альтернативності та визначення значимості пріоритетів серед елементів. На нашу думку, цікавим методом формування потенціалу є системний підхід. На його користь слугує те, що потенціал підприємства пропонується розглядати як економічну систему. Його перевагами є орієнтація на результат діяльності, який знайде свою ринкову нішу, стане конкурентоспроможним і завоює платоспроможного покупця. Далі формуються вимоги до ресурсів, які потрібні для такого результату. Прибічниками такого підходу пропонується значну увагу приділяти саме якості «виходу», оскільки якою не була б відмінна якість «входу», коли результат діяльності буде задовільний, тоді і сприйняття зовнішнім середовищем буде задовільним.

Не можна відхиляти й інші наукові підходи до формування потенціалу. Найкращим результатом стратегічного управління буде комбінування різних методів їх формування, які нададуть можливість забезпечити найкращі динамічні результати виходу такої складної економічної системи як потенціал розвитку підприємства через його структуризацію та визначення значимості окремих елементів при їх спільній внутрішній взаємодії, посиленій зовнішнім середовищем.

Як підтвердження такого підходу наведемо визначення колективу авторів на чолі з О. С. Федоніним, який пропонує під формуванням потенціалу підприємства розуміти «процес

ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення» [402, с. 27]. Складність процесу формування потенціалу підприємств, на їх думку, «полягає в необхідності дослідження всіх компонентів у взаємозв'язку та динаміці». Закономірності формування та розвитку потенціалу не можуть бути розкриті, як стверджує колектив авторів, лише «через аналіз його складових та комплекс зв'язків між ними» [402, с. 31].

Формування потенціалу, на думку В. Н. Гавви, є процесом «реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристик і властивостей до необхідного рівня відповідно до поставлених цілей» [78, с. 7]. «Можливості» науковець розуміє як «засіб, умова, обставина, необхідна для здійснення чого-небудь» [78, с. 9]. На його думку, «мати можливість – означає мати необхідні умови і засоби» [78, с. 9]. Тоді такий підхід до поєднання сутності категорії «можливостей» і «формування потенціалу» не в повній мірі розкриває сам процес. Отже, мова, можливо, йде про забезпечення ринкових переваг за рахунок структури потенціалу підприємства та можливість її зміни відповідно до мети розвитку.

Особливістю формування потенціалу підприємства є, на думку колективу авторів на чолі з О. К. Добикіною, «багаторівнева структурна модель ...розроблена на основі поетапно-структурного підходу» [106, с. 28]. Матеріальною основою такої моделі є фінансові ресурси, які зображені в балансі, а «величина потенціалу – це результат їхніх сукупних зусиль, виражений потенційним прибутком, що залишається в розпорядженні підприємства» [106, с. 28]. Нижнім рівнем є виробничий потенціал, «що представляє здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва» [106, с. 28].

Формування потенціалу підприємства через виявлення стратегічних можливостей і ресурсів, здатних підвищити конкурентоздатність підприємства, виявити резерви – так пропонує розглядати цей процес О. В. Корєнков [176, с. 6].

Пропонується алгоритм ефективного стратегічного управління на основі формування потенціалу, а саме «між потенціалом підприємства і вибраною стратегією повинен бути стан динамічної рівноваги, а не прийнятність одного іншим» [160, с. 154] та його використання, а пріоритетною метою виробничого розвитку фірми, на думку О. М. Скібіцького, є оцінка конкурентної позиції на ринку через аналіз використання потенціалу підприємства та виявлення сильних і слабких сторін такого використання [361, с. 20].

Через результативність використання потенціалу пропонує розглядати колектив авторів на чолі з О. В. Березіним, зокрема як комплексне відображення кінцевих результатів діяльності підприємства при виробництві товарів (послуг) за певний проміжок часу, що забезпечується використанням його потенціалу [32, с. 230]. Такої ж позиції притримуються і в іншому підході, а саме: використання потенціалу підприємства полягає у забезпеченні ефективного застосування певних інструментів (підходів, принципів, заходів, методів і методики моніторингу стану використання управлінського потенціалу за визначеними критеріями) з метою досягнення ефективного функціонування [328, с. 145].

Ефективність використання потенціалу залежить від складових потенціалу у вигляді ринкового, виробничого, фінансового, потенціалу менеджменту через реалізацію внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності управління підприємства: технології, устаткування, матеріалів й енергії, виробів, працівників, організації і системи, методів роботи, інфраструктури, стилю управління – так стверджує Л. О. Жилінська [124]. Погоджується з таким підходом і О. К. Добикіна, при вказаному складі ресурсної основи розглядати потенціал. Ефективне використання потенціалу підприємства «означає можливість для підприємства одночасно і раціонально використовувати всі наявні ресурси для досягнення високих кінцевих результатів і задоволення потреб у якісній продукції» [106, с. 28] при орієнтації на ліквідацію втрат ресурсів (сировинних, енергетичних, трудових) та модернізації діючих технологій на основі інновацій [124].

Підтримує наведені вище підходи щодо ресурсної основи використання потенціалу і О. В. Коренков, пропонуючи під процесом використання потенціалу підприємства розглядати задіяння, залучення у роботу сформованих ресурсів [176, с. 6].

Таким чином, наведені підходи з формування і використання потенціалу підприємства, на нашу думку, будуть ефективними лише тоді, коли управління таким процесом матиме системний характер і буде підпорядкований єдиній загальній стратегічній меті функціонування.

Останнім у концептуальній схемі потенціалу розвитку при стратегічному управлінні є значення життєвого циклу підприємства, актуальність окремого виділення якого пояснюється, насамперед, об'єктивною реальністю коливань в економічному житті різних систем та забезпечення потенціалу розвитку. Деякі з них мають циклічний характер, тобто характеризуються постійними періодами, а для інших такий період не встановлений. Уникнути їх не вдається, проте амплітуда коливань, вважаємо, є різноманітною і може відрізнятися в рази. Це залежить як від причин, що викликали кризові явища, так і від тих заходів, які застосовуються для їх усунення. Причини таких циклів мають різну природу: дисбаланс у виробничому потенціалі (оновлення основного капіталу; порушення необхідного співвідношення виробництва засобів виробництва і предметів споживання); порушення у фінансовому (розриви в динаміці інвестицій і заощаджень; надмірність (недостатність) грошових потоків); недоліки в управлінському (розриви ділових зв'язків з партнерами як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання); зміни у кадровому (зміна способу господарювання). Ці причини діють як поодиночі, так і разом, але найбільш тісні наслідки мають місце при їх сумісній дії.

Тому особливістю формування і використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством є обов'язкове врахування суперечностей, що виникають між окремими складовими елементами системи потенціалу розвитку підприємства на різних етапах життєвого циклу, можливість їх

гармонізації та отримання лише позитивної синергетичної конфігурації, що забезпечить довготривале успішне функціонування.

Важливість життєвого циклу для потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством підкреслюється визнаннями вченими, а саме «вплив потенціалу підприємства на його розвиток представляється безсумнівним» – так стверджують А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорєлов [76, с. 77]. На їх думку, основним джерелом довгострокового розвитку пропонується визнати потенціал підприємства. Потенціал як основа розвитку та розвиток у різних його проявах «дозволяють вибрати об'єкт і вектор управлінського впливу щодо потенціалу підприємства з метою забезпечення його довгострокового цілеспрямованого розвитку» [76, с. 81].

Пропонуємо поєднати наведені підходи стосовно складної ресурсної структури потенціалу підприємства і переваг його окремих складових зі спроможністю гармонізувати вплив та взаємовплив внутрішнього і зовнішнього середовища на основі новацій із закономірностями життєвого циклу підприємства. Такої позиції дотримується і Н. С. Краснокутська, яка стверджує, що «визначення потенціалу підприємства має відбуватись у тісному зв'язку з розвитком поглядів на підприємство, природу його виникнення та функціонування... » [188, с. 55] і вже в іншому фаховому виданні розкриваються напрями формування та розвитку потенціалу на таких стадіях, як становлення (формування компетенцій, здібностей, ресурсного потенціалу, маркетингового та інноваційного), зростання (посилення маркетингового, розширення ринкового та просторового, формування організаційного та інституціонального, розвиток фінансового), зрілість (розвиток і посилення ресурсів, здібностей, компетенцій та формування стратегічного, інформаційного, логістичного та інноваційного), відновлення (розширення ринкового, реструктуризація ресурсного, формування фінансового, розвиток маркетингового та інноваційного), занепад [190, с. 140].

Будь-яка система має свій потенціал, життєвий цикл, і перехід від фази до фази відбувається через часткове оновлення – так стверджує І. В. Федулова, погоджуючись з твердженням про залежність потенціалу і життєвого циклу, та на їх основі – потенціалу розвитку [403, с. 66].

Ареф'єва О. В., Кондратюк О. І. стверджують, що дослідження стадій життєвих циклів підприємства дозволить оцінити стан ресурсів та оточення підприємства, а також розробити необхідні заходи для реалізації успішної діяльності [16]. Далі науковці пропонують постійно визначати етап розвитку, на якому знаходиться підприємство й оцінювати відповідність стилю керівництва цьому етапу. На нашу думку, до керівництва та його стилю потрібно ще додати багато складових елементів, щоб така відповідність була гармонійною і забезпечувала ефективне формування та використання потенціалу розвитку.

Відповідно до іншої наукової позиції, розмір потенціалу підприємства залежить від загального рівня розвитку науки та виробництва на кожному конкретному етапі життєвого циклу. У процесі розвитку потенціал розвитку трансформується через перехід на новий цикл шляхом покращення або оновлення вичерпаного на попередньому потенціалу [428]. Наведений підхід підтверджує правильність виділення у складі елементів потенціалу розвитку інноваційної складової, що, поряд з іншими, забезпечуватиме властивість системи до оновлення, покращення, а значить – розвитку.

Визначення стратегії управління економічним потенціалом пропонується через різні стадії розвитку торговельного підприємства, залежно від взаємовідносин між торговельним підприємством і споживачем – таку особливість формування клієнтськоорієнтованої стратегії управління пропонують Б. М. Мізюк та О. О. Ільчук [239, 240].

Розкривши концептуальні підходи до потенціалу розвитку у стратегічному управлінні підприємством, виділимо в ньому систему формування і використання потенціалу розвитку (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Особливості формування і використання потенціалу розвитку в системі стратегічного управління

Джерело: складено автором.

Вказана система стратегічного управління відповідає основним теоретичним підходам до її обґрунтування, висунутим А. П. Міщенком, і є перспективною, забезпеченою фактичними даними, індивідуальною, гнучкою, коригованою, планованою, підконтрольною [244, с. 195]. При цьому враховані чинники, що впливають на вибір стратегічного управління, серед яких цілі підприємства, його привабливість, стан ринку та позиції на ньому, потенціал розвитку, особливості його формування і використання, рівновага між процесами, стадія життєвого циклу, пріоритети [178, с. 65; 241, с. 15].

Під процесом формування і використання потенціалу розвитку в системі стратегічного управління пропонується розуміти цілісну сукупність принципів, властивостей, функцій, інструментарію прийняття управлінських рішень та організаційних заходів їх реалізації, застосування яких забезпечує гармонійне спрямування ресурсів, спроможностей, інновацій на реалізацію стратегічної мети функціонування, що відображено в [296]. Виходячи з наведеного підходу, пропонуємо основними етапами процесу формування і використання потенціалу розвитку в системі стратегічного управління вважати наступні:

- визначення стратегічної мети, виходячи з якої формуються інші елементи системи стратегічного управління (постановка цілей через ідентифікацію місії, завдань підприємства, їх узгодженість);
- обґрунтування поелементного складу потенціалу розвитку на основі існуючих підходів до формування потенціалу розвитку підприємства;
- прогнозування перспектив підприємства на основі формування поелементного складу потенціалу розвитку через метод економічного районування та використання через соціальну складову і трендовий аналіз;
- SWOT-аналіз як управлінський інструмент структуризації потенціалу розвитку на основі значимості кожної складової при формуванні та аналіз впливу маркетингової складової на ефективність використання потенціалу розвитку через визначення готовності бізнес-одиниць до реалізації маркетингової стратегії при використанні;

- комбінування поелементного складу потенціалу розвитку підприємства на основі принципу толерантності при формуванні та побудова мотиваційного профілю через ранжування факторів при використанні;

- розробка стратегії подальшого розвитку на основі гармонізації управління процесом формування потенціалу розвитку на основі методу таксономії та використання на основі реструктуризації потенціалу розвитку підприємства в умовах зміни зовнішнього середовища;

- обґрунтування організаційно-управлінських заходів, спрямованих на координацію складових потенціалу та їх значимість відповідно до стадії життєвого циклу;

- контроль за реалізацією потенціалу розвитку через комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на створення новітніх програм, проектів шляхом координації складових потенціалу та їх значимості відповідно до стадії життєвого циклу;

- оцінка результату у вигляді висновку про досягнення мети.

Перейдемо до розгляду елементів процесу формування і використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством, серед яких об'єкт, мета, підхід, властивості, функції. Об'єктом управління є потенціал розвитку підприємства, відповідно метою є забезпечення максимально ефективного співвідношення між формуванням і використанням потенціалу розвитку на кожному етапі життєвого циклу. При цьому, як вже неодноразово зазначалося, в основу дослідження покладено системний підхід, що пояснюється існуванням сукупності елементів, взаємозв'язку між ними, відносин із зовнішнім середовищем, наявності наряду розвитку, поведінки, зорієнтованої на досягнення загальної мети. Властивості, що характеризують єдність; внутрішню здатність; адаптаційну (зовнішню) спроможність; перехід до нової якості та довгострокове функціонування детально описані при розкритті питання про властивості системи та окремо при визначеності з об'єктом управління через описання методологічних підходів. Функції планування, прогнозування, аналіз, оцінювання, організація, контроль є класич-

ними функціями управління і відображають виділені нами основні стадії управління процесом формування і використання потенціалу розвитку та виокремлюють сфери управлінської діяльності на ієрархічних рівнях.

Методології формування потенціалу розвитку підприємства при стратегічному управлінні присвятимо наступний етап дослідження, де буде звернено увагу на особливості:

- формування потенціалу розвитку підприємства на основі триєдиної природи;
- інструментарію інформаційного забезпечення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством;
- економічного районування при формуванні потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації;
- гармонізації управління процесом формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації на основі методу таксономії;
- моделювання структури потенціалу розвитку підприємства при стратегічному управлінні;
- використання принципу толерантності в оптимальному комбінуванні процесу формування потенціалу розвитку.

Таким чином, формування і використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю щодо забезпечення стратегічної життєдіяльності шляхом гармонійної узгодженості дії «ресурси, спроможності, інновації». Наведені наукові підходи [300] дозволили нам теоретично визначитися з можливістю уникнення основних проблем і недоліків при обґрунтуванні особливостей формування і використання потенціалу розвитку у системі стратегічного управління за умови врахування наступних аспектів:

- потенціал – це складноструктурована система, в якій не можна надавати перевагу тій чи іншій складовій будь-то кадрова, управлінська чи виробнича, оскільки важко уявити підприємство за відсутності якоїсь зі складових системи «ресурси, спроможності, інновації», без їх взаємодії. Крім того, не дивлячись на те, що потенціал є внутрішньотрансформованою сис-

темою, його структура залежатиме від безлічі зовнішніх чинників, і, в тому числі, від життєвого циклу підприємства;

- обов'язковим є урахування впливу окремих складових структури потенціалу розвитку підприємства одна на одну та їх загальну силу впливу помножену на силу впливу динамічного зовнішнього середовища, що отримало назву як принцип синергізму в економіці. Особливе значення матиме можливість урахування негативного наслідку такого впливу, щоб мати можливість нівелювати мультиплікативність;

- будь-яке управління орієнтоване, перш за все, на результат, а значить – на реалізацію окремих завдань, що сприятимуть досягненню мети. Тому важливим є не лише розробка такого плану, а чітке, професійне виконання окремих етапів його досягнення та можливість швидкого реагування на відхилення в ньому, оскільки навіть найкращі ідеї можуть бути зруйновані на етапі їх здійснення.

Слід відмітити, що процес формування і використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством – це мистецтво досягнення бажаної гармонії між сформованим і використаним потенціалом через його відповідність місії і завданням кожного етапу життєвого циклу підприємства, орієнтованого на довгострокову перспективу розвитку. Встановлення цілей управління, визначеність зі складом, структурою потенціалу розвитку підприємства, діагностика його окремих складових і структурне співвідношення між ними, оцінка наявної взаємозалежності і взаємодії внутрішньої структури потенціалу, аналіз динамічного зовнішнього середовища, прогноз існуючих протиріч, діагностика узгодженості зміни пропорцій у структурі потенціалу при переході до іншої якості допомагає сформувати індивідуальну стратегію розвитку потенціалу з урахуванням усіх специфічних особливостей, де стратегія буде мистецтвом, а потенціал – основним інструментом.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Формування потенціалу розвитку підприємства на основі триєдиної природи

Орієнтиром успішного господарювання є потенціал розвитку підприємства, сформований таким чином, що надав би можливості досягти своєчасного та найповнішого виконання поставлених цільових стратегічних завдань. Для цього важливо максимально повно використати потенційні можливості підприємства в умовах ресурсних обмежень через забезпечення формування потенціалу, спрямованого на оптимальну концентрацію окремих складових та їх відповідність етапам розвитку.

Питанню формування потенціалу підприємства приділяється значна увага серед вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема через пізнання системи, її структури та опис теорією групування обґрунтовують формування потенціалу системи Дж. Томпсон, Дж. Лафт, Ю. П. Сурмин, Н. С. Качан [158; 205; 395; 396; 383], через теорію організації – І. Ансофф, Б. З. Мільнер [11; 234], через технологію – Л. І. Федулова [403], через інституцію – Е. Фуруботн, Р. Ріхер, В. Каспер, Дж. Кемпбелл, Д. Норт, Дж. Ходжсон, М. В. Сімонова [262; 359; 415; 436; 449; 452].

Щодо безпосередньої структури потенціалу підприємств, його поелементного складу, то увага науковців приверталася до виділення переліку основних видових характеристик – І. М. Школа, Т. М. Ореховська, І. Д. Козменко, А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Г. П. Сляр, Є. В. Лапін, Б. Л. Луців, Ю. В. Карпенко, І. Д. Кокуркін, Г. В. Рачинська, Л. С. Лісовська, К. М. Хаустова, А. І. Яковлев, О. П. Косенко [117; 156; 171; 201; 213; 215; 335; 362; 414; 443]; до ресурсного набору – М. Є. Рогоза, В. В. Пастухова, Н. С. Краснокутська, В. С. Абдулгасіс, Н. В. Ващенко, Ю. В. Михайленко, О. І. Шаманська [3; 58; 188; 285; 343; 426], до різної кількості рівнів – О. В. Ареф'єва, О. В. Корєнков, М. О. Зеленська, Н. П. Гончарова, Г. О. Швиданенко, Б. Є. Бачевський, Л. О. Лігоненко, С. І. Чимшит, Л. Д. Чалапко,

І. Л. Окуневич [17; 29; 132; 211; 399; 421], до функціонального прояву – О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексик [402].

Технологію процесу формування потенціалу та особливу актуальність такого питання для підприємств і організацій споживчої кооперації описували у своїх наукових здобутках М. І. Туган-Барановський, Р. Оуен, С. В. Бородаєвський, Б. М. Мартос, С. Г. Бабенко, Г. П. Скляр, Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко [19; 20; 49; 226; 362; 430].

Потенціал розвитку підприємства є системою, тому погоджуємося з Ю. П. Сурминим, що пізнання системи краще всього здійснюється шляхом аналізу її структури, яка є головним чинником властивостей та функціональності системи [383, с. 57–58]. Саме структура, через існування безлічі елементів, є засобом досягнення цілей організації і впливає на її ефективність – такої позиції притримується Дж. Лафт [205, с. 14], та надає можливість визначити потребу в удосконаленні системи чи переходу на вищий ступінь розвитку – позиція Н. С. Качан [158]. Технологію процесу пізнання як форму реалізації процедури через розкриття особливостей структури та елементів, що формують потенціал розвитку, зобразимо на рис. 2.1.

Оскільки формування потенціалу розвитку побудовано на основі окремих складових потенціалу підприємства, то актуальним завданням є визначення його основних видових характеристик, що залишається достатньо дискусійним питанням у наукових колах. Провівши попередньо детальний аналіз сучасних підходів до формування, структуризації потенціалу підприємства, пропонуємо виділити принаймні п'ять підходів до розкриття сутності процесу формування, серед яких:

– виділення окремої складової з власним переліком основних видових характеристик є науковою позицією І. М. Школи, Т. М. Ореховської, І. Д. Козменко, А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Г. П. Скляра, Є. В. Лапіна, Б. Л. Луціва, Ю. В. Карпенка, І. Д. Кокуркіна, Г. В. Рачинської, Л. С. Лісовської, К. М. Хаустової, А. І. Яковлєва, О. П. Косенко, Л. М. Шимановської-Діанич, В. А. Власенка [117; 156; 171; 201; 213; 215; 335; 362; 414; 443];



Рис. 2.1. Технологія процесу формування системи потенціалу розвитку

Джерело: складено автором.

– ресурсний набір переважає у наукових здобутках М. Є. Рогози, В. В. Пастухової, Н. С. Краснокутської, В. С. Абдулгасіс, Н. В. Ващенко, Ю. В. Михайленко, О. І. Шаманської [3; 58; 188; 285; 343; 426];

– дворівневий підхід через розкриття внутрішніх і зовнішніх складових пропонують застосувати О. В. Ареф'єва, О. В. Корєнков, М. О. Зеленська [17; 132];

– трьохрівневий підхід є науковим уподобанням Н. П. Гончарової, Г. О. Швиданенко, Б. Є. Бачевського, Л. О. Лігоненко, І. П. Отенко, Д. В. Райко, С. І. Чимшита, Л. Д. Чалапко, І. Л. Окуневич [211, 281, 334, 399, 420, 421];

– за функціональними блоками пропонують розглядати О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексик [402].

Для підтвердження цього наведено наступні підходи до структурованості потенціалу підприємства. Найчастіше серед науковців застосовують одні й ті ж самі терміни: економічний, виробничий, ринковий потенціал [156, с. 52; 326, с. 152; 29, с. 45–47]. Пропонуємо розглянути кожен з цих складових окремо, оскільки мова йде про взаємний вплив важкої структурованості потенціалу підприємства і динамічного зовнішнього середовища та ймовірність переходу від однієї стадії життєвого циклу до іншої, враховуючи їх сукупний вплив, який не можна розглядати як просто суму ефекту кожної зі складових потенціалу.

Під економічним потенціалом у більшості випадків розглядають інтегровану здатність економіки, її галузей, підприємств, господарств здійснювати діяльність, випускати продукцію, товари і послуги, задовольняти запити, забезпечувати розвиток [117, с. 11–12; 202, с. 31]. Заслужовує на окрему увагу оригінальний підхід стосовно визначення сутності економічного потенціалу підприємства «як забезпечення отримання максимального рівня прибутку та збереження при цьому максимальної ціни продажу» [29, с. 45]. Лапін Є. В. пропонує виділити такі підходи до розуміння сутності економічного потенціалу: як сукупної спроможності галузей народного господарства, як сукупності наявних ресурсів, як результат економічних і виробничих відно-

шень між суб'єктами господарської діяльності, як ототожнення категорій «економічний потенціал», «економічна потужність», «народногосподарський потенціал» [202, с. 22–26].

До виробничого потенціалу традиційно включають сукупність відповідних ресурсів, наданих у використання для виробничої діяльності [202, с. 48]. Пропонується таке уточнення їх складу: технічні, технологічні, організаційні, маркетингові, кадрові, фінансові, інформаційні та інноваційні, організаційні та просторові [78, с. 8]. Хоча до складу виробничого потенціалу О. А. Пробоїв включає технічні, технологічні, фінансові, кадрові ресурси [326, с. 152], О. С. Федонін додає ще природні та інформаційні [402, с. 70], а Ю. В. Карпенко виробничий потенціал розглядає лише як трудові, рівень організації виробництва і праці та технологію виробництва [156, с. 52]. А. І. Яковлев та О. П. Косенко посилюють виробничий потенціал інноваційною складовою через такі характеристики, як кількість інновацій, величина інноваційної сприйнятливості, кількість продуктів, які можна вважати новачками, і стверджують, що виробничий потенціал – це гранична здатність створювати продукцію, приймати вже створену і вчасно відмовлятися від застарілої [443, с. 175–176].

Розглядати виробничий потенціал як «властивість носія забезпечувати виготовлення продукції певної номенклатури, що відповідає вимогам ринку за вихідними характеристиками, якістю, асортиментом, по максимуму, з орієнтацією не на попит, а на загальну місткість ринку цієї або альтернативної продукції» – пропонує колектив авторів на чолі з Б. Є. Бачевським [29, с. 45].

Існують й інші видові характеристики потенціалу, зокрема стратегічний потенціал, який є категорією достатньо широкою, оскільки розкриває «потенційні можливості підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів», – так стверджують А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко [215, с. 78]. В. Н. Гавва та Є. А. Божко додають до ефективного використання ресурсів ще і «здатність підприємства аналізувати зовнішнє середовище, кон'юнктуру ринку і фактори виробництва, здатність адаптації до змін» [78, с. 9]. Є. В. Лапін роз-

ширює спектр повноважень стратегічного потенціалу такими його спроможностями, як проведення макроекономічного аналізу, прогнозування змін, висування і реалізація конкурентних ідей, забезпечення сталості до негативних змін, забезпечення внутрішньої гнучкості, підтримка конкурентного статусу, ефективне використання інвестиційних можливостей, пошук і мобілізація резервів, адаптація до умов господарювання [202, с. 29–30].

У науковій літературі пропонують виділяти інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства, до складу якого входять «три види чинників, які потрібні для запровадження і комерціалізації проекту, це – інвестиційний потенціал, інноваційний потенціал та маркетинговий потенціал». Далі до інноваційного потенціалу відносять ресурсний, кадровий, інтелектуальний, управлінський, виробничий потенціали; до маркетингового – інформаційний, комунікаційний потенціали та імідж підприємства на ринку [414, с. 303]. Пояснення інвестиційного потенціалу як складової інвестиційно-інноваційного потенціалу відсутні. Не можна погодитися з тим, що інвестиційний, інноваційний та маркетинговий потенціали є чинниками інвестиційно-інноваційного потенціалу проекту. Вони можуть бути складовими цієї категорії. Крім цього, наведений склад таких «чинників» також викликає окремі запитання стосовно окремого виділення ресурсного, кадрового та виробничого потенціалів у складі інноваційного, а що кадровий потенціал у вигляді «структури персоналу організації» не входить до складу ресурсного, аналогічно і як виробничий, під яким автор розуміє «основні засоби підприємства, ...діючі технології, виробничі площі, обладнання». Складову основу інвестиційного автор взагалі не розглядає. Тому розпочнемо саме з неї. Інвестиційний потенціал – «це сукупність накопичених у результаті господарської діяльності власних ресурсів, які можуть бути використані для інвестицій без порушення поточної роботи, або ж характеристика спроможності підприємства щодо інвестування» [213, с. 69]. Інвестиційний потенціал, колективом авторів на чолі з Б. Л. Луцівом, визначається як сукупна здатність здійснювати інвестиційну діяльність, причому рівень активності такої діяльності й

ефективності визначається мірою використання потенціалу [213, с. 69]. До складу інвестиційного потенціалу підприємства науковці включають все ті ж складові: фінансово-економічний, інноваційно-інтелектуальний, виробничо-технологічний, трудовий, інформаційний, конкурентний, маркетинговий, управлінський потенціали [213, с. 70].

Під інноваційним потенціалом у науковій літературі пропонується розуміти «здатність і готовність менеджменту будь-якої організації здійснювати реалізацію інноваційного проекту або програми» [335, с. 273]; комплексне структурування різновидів потенціалів підприємства, важливих для його інноваційного розвитку [146, с. 345]; сукупність окремих видів ресурсів, які можуть бути використані у процесі інноваційної діяльності [171].

Окремо виділяється соціальний потенціал через вартість забезпечення соціальних потреб працівника, до яких, на думку Є. В. Лапіна, варто віднести витрати на медичне обслуговування, культурні заходи, організацію відпочинку, різні соціальні блага [202, с. 69].

У науковій літературі пропонується виокремлення соціально-економічного потенціалу, а саме, за твердженням Л. М. Шимановської-Діанич та В. А. Власенка: «Місце і роль споживчої кооперації в народногосподарському комплексі України характеризується її соціально-економічним потенціалом», і соціальний аспект господарювання ставиться на перше місце [430, с. 60]. Це пояснюється особливістю становлення та розвитку кооперації в Україні. Соціальну орієнтованість підприємств споживчої кооперації підкреслювали через покращення умов праці та життя (Р. Оуен), солідарність інтересів учасників, узгодженість їх інтересів, можливості захисту інтересів слабких суспільних груп (М. І. Туган-Барановський), поліпшення умов існування (С. В. Бородаєвський), подолання диспропорцій у нерівності обміну, поліпшення їх власного добробуту, запровадження принципу рівноправності (Б. М. Мартос) [430, с. 51]. Підтверджує важливість такого напрямку як соціальний для підприємств споживчої кооперації і Г. П. Скляр: «Соціальна функція та

соціальна місія є визначальною у сфері споживчої кооперації» [362, с. 73], «...що була створена значною мірою для подолання бідності» [362, с. 215]. Такий підхід, за його твердженням, «пояснюється двоїтим соціально-економічним характером, властивим кооперації» [362, с. 73] та виражений відносинами «взаємодопомоги, моральності та довіри», властивими споживчій кооперації [362, с. 82]. Це наводить на думку про можливість виділення окремої складової у структурі потенціалу, що відтінятиме характерну особливість господарювання підприємств споживчої кооперації.

Наступний підхід, в основі якого лежить перевага ресурсного набору при формуванні потенціалу підприємства, пропонуємо розпочати з наукової позиції В. В. Пастухової, яка у монографії «Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність» доводить існування потенціалу успіху та стверджує, що унікальність стратегії підприємства базується на ефективному поєднанні потенціалу з можливостями у зовнішньому середовищі. Не можна не погодитися з наведеними вище підходами стосовно того, що потенціал успіху підприємства визначається як обсягом, так і діапазоном змін елементів, які його складають [285, с. 74], що і підкреслює проблематику вибору таких елементів. В економічній літературі під потенціалом успіху розуміють сукупність ресурсів і можливостей підприємства, за допомогою яких вирішуються певні завдання. До складу потенціалу успіху підприємства В. В. Пастуховою пропонується включати за ресурсною належністю такі складові: науково-технічні, маркетингові та управлінські [285, с. 78], що є традиційним підходом до моделювання виробничого потенціалу підприємства.

І в продовження до наукового підходу В. В. Пастухової, Н. С. Краснокутська підкреслює зв'язок ресурсного та галузевого аспектів, при цьому розширює склад ключових чинників успіху розвитку галузі на основі складових елементів потенціалу (табл. 2.1) [188, с. 48–49].

Таблиця 2.1

Класифікація ключових чинників успіху у галузі

Елемент потенціалу	Ключовий чинник успіху
Технології	Використання інновацій у виробничому процесі; висока якість наукових досліджень; наявність прогресивних технологій; розробка нових товарів і послуг
Кадри	Наявність висококваліфікованих кадрів, професіоналів у певній галузі; досвід персоналу в певній галузі; здатність до розробки та реалізації інновацій; наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до стратегічних цілей діяльності
Виробництво	Надійність матеріалів і комплектуючих виробів; низька собівартість продукції; висока якість продукції; високий рівень фондовіддачі; наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства; висока продуктивність праці; можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво; наявність високоякісної паливної арматури, дешевих джерел енергії
Маркетинг і збут	Високий рівень обслуговування; низький рівень повернення замовлень покупців; широкий асортимент продукції; висока кваліфікація персоналу служби маркетингу; висока якість реклами; привабливий дизайн; гарантійне обслуговування покупців; широка мережа дилерів; наявність власних одиниць роздрібною торгівлі; низькі витрати реалізації; висока швидкість доставки
Організаційні можливості	Досконалі організаційні системи; висока швидкість виведення нових товарів на ринок; висока швидкість проходження управлінських рішень; використання Інтернету та здійснення електронної комерції; високий рівень кваліфікації менеджерів
Інші елементи	Наявність позитивного іміджу; загальний низький рівень витрат; привабливе місце розташування; доступність позикових ресурсів

Джерело: [188, с. 48–49].

Адже, на її думку, що повністю збігається з нашим баченням, «правильне визначення ключових чинників успіху у галузі є певним гарантом забезпечення утримання конкурентної переваги в довгостроковій перспективі» [188, с. 49]. Єдине, на що варто звернути увагу, на нашу думку, – це те, що у складі ключових чинників успіху галузі, при класичному підході, відсутня така складова елементів потенціалу як фінанси, хоча саме вона і може забезпечити конкурентні переваги у галузі технології, виробництва, маркетингу, кадрової політики [188, с. 13].

У цілому такий підхід пропонуємо застосувати і до підприємств споживчої кооперації, враховуючи її багатогалузевість (торгівля, громадське харчування, виробництво, заготівля, надання послуг) та ресурсну сегментацію. На нашу думку, таке поєднання галузевих особливостей з класичним ресурсним підбором найкраще відтінить особливості господарювання підприємств споживчої кооперації.

Дещо подібний підбір складових потенціалу до «елементного набору» пропонується в іншому виданні, серед яких: виробнича, кадрова, інформаційна, технологічна, матеріальна, що представлені показниками, рівнем управління та пороговим значенням [3, с. 145–146].

Як набір окремих складових при формуванні потенціалу підприємства, серед яких: трудовий, фінансовий, потенціал нематеріальних активів, потенціал організаційних структур, маркетинговий, інноваційний, техніко-технологічний, інвестиційний пропонує колектив авторів [58]. Аналогічної позиції при визначенні складу потенціалу підприємства дотримуються і у наступному фаховому виданні, взявши за основу ресурсний набір, а саме: інформаційні, фінансові, матеріальні, кадрові, нематеріальні, технічні та технологічні ресурси [426, с. 111]. Яременко О. Ф. розширює наведений перелік такими складовими, як правова, захисна, екологічна, інтерфейсна, міжнародна, і включає їх до потенціалу економічної безпеки підприємства [445, с. 310].

Використовуючи ресурсний аспект, наведемо наступний підхід до складу потенціалу підприємства: матеріальні, нематері-

альні, трудові, фінансові ресурси підприємства та методи управління і організація ефективного їх використання [330, с. 58–59]. Н. С. Краснокутською на основі ресурсного підходу до складових потенціалу включаються: технічні, технологічні, кадрові, просторові, фінансові, інформаційні, організаційні, ділова репутація [188, с. 15].

Таким чином, виділення окремої складової позиції з власним переліком основних видових характеристик може бути самостійною, що підтверджується науковим авторським баченням і є обґрунтованим, хоча, на нашу думку, потребує систематизації, щоб запобігти повторенню.

Щодо наступного дворівневого підходу, то О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков у монографії «Управління потенціалом розвитку промислових підприємств» виділяють такі види потенціалу: виробничий, управлінський, маркетинговий, кадровий, фінансовий, інноваційний та їх розподіл на внутрішній і зовнішній [17, с. 47]. У подальшому науковцями пропонується обґрунтування основних показників характеристики потенціалу, виходячи з їх видів [17, с. 51–71]. Поділ потенціалу при його формуванні та структуризації на два рівні: потенціал першого рівня (взаємодія із зовнішнім середовищем) та другого (внутрішня складова) є результатом дослідження [132]. Таким чином, суть дворівневого підходу полягає у виділенні зовнішньої і внутрішньої складової потенціалу.

Взявши за основу трьохрівневий підхід, окремо виділимо позицію О. С. Федоніна на чолі колективу авторів, що формується під впливом таких рівнів:

1 рівень – рівень формування потенціалу ресурсів виробничої системи – це засоби праці, предмети праці, трудові ресурси, інформація;

2 рівень – рівень формування потенціалу відтворення виробничої системи – це фінансовий, інвестиційний та інноваційний потенціали;

3 рівень – рівень формування потенціалу розвитку відтворювальної бази виробничої системи – це людський, клієнтський та структурний капітали [402, с. 77–79].

Трьохрівневий підхід до процесу структуризації потенціалу пропонує і Л. О. Лігоненко, виділяючи:

- базовий рівень, де елементи потенціалу характеризують безпосередньо різні види «ресурсів, здібностей, компетенцій»;
- другий рівень є результатом цілеспрямованого комбінування базових структурних елементів для реалізації окремих функцій системи;
- третій рівень є наслідком взаємодії «ресурсів, здібностей, компетенцій» та функціональних можливостей [211, с. 85].

Визначення сутності потенціалу підприємства на основі ресурсного забезпечення у формі трудової, фінансової, сировинної, основних фондів та інфраструктури, компетенцій у вигляді соціально-психологічного, організаційного, інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління та бізнес-процесів, що викликають рух інформації, рух матеріалів, рух вартості та фінансових ресурсів є методологічною основою для аналізу потенціалу підприємства колективом авторів: С. І. Чимшит, Л. Д. Чалапко, І. Л. Окунович [421, с. 170].

За твердженням колективу авторів на чолі з Б. Є. Бачевським, модель формування потенціалу підприємства передбачає три рівні (рис. 2.2).

Бачевський Б. Є. пропонує виділяти такі види потенціалу: потенціал блоку системи виробництва та реалізації продукції (властивість виконувати за технологією обсяг операцій циклу виробництва і реалізації); потенціал системи енергозабезпечення (властивість забезпечення необхідною кількістю енергії інших елементів упродовж всього циклу); потенціал системи постачання (забезпечення «потреби у сировині, матеріалах ...і забезпеченні на ринку попиту з розрахунку на повне завантаження виробничих потужностей»); потенціал системи фінансів і кредиту (забезпечення фінансової та інвестиційної діяльності оптимальним співвідношенням власних, позикових та інших коштів); потенціал системи забезпечення кадрами (забезпечення кваліфікованою працею «за обсягом та якістю згідно з нормами і нормативами»); потенціал системи розвитку та підтримки (забезпечення розвитку до рівня сучасних технологій і зниження

рівня фізичного зносу до оптимального); потенціал системи управління (забезпечення управління вхідною інформацією); потенціал підприємства як системи елементів (відображає мету створення підприємства) [29, с. 51–53].

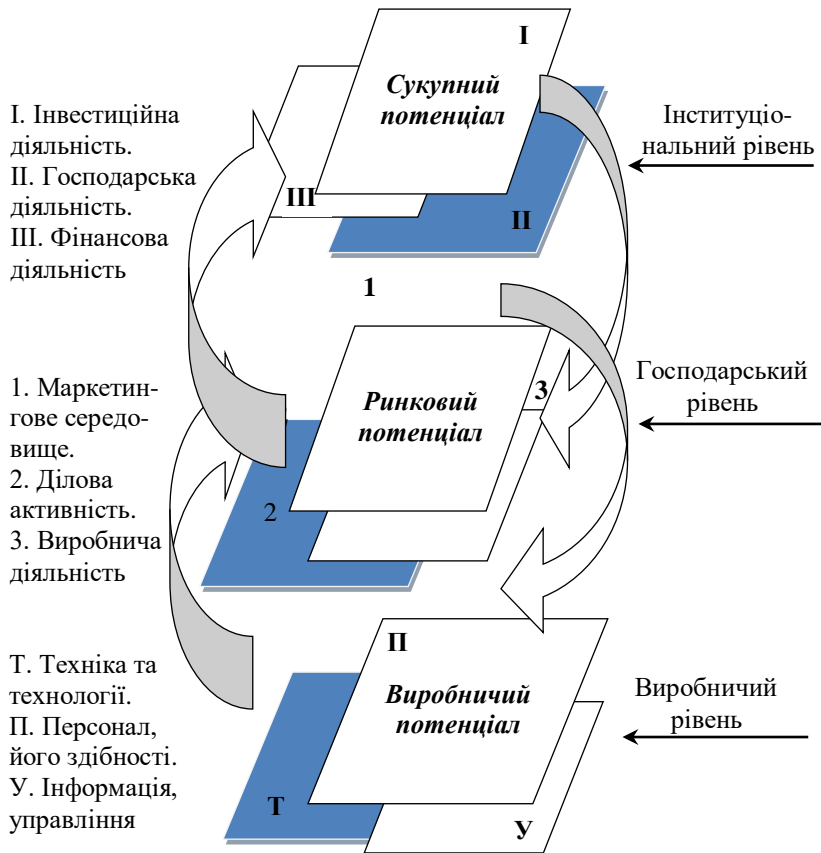


Рис. 2.2. Модель формування потенціалу підприємства

Джерело: [29, с. 38].

Трьохрівневий підхід лежить в основі наступного наукового дослідження [194], при цьому виділяють рівні формування потенціалу:

- ресурсний потенціал, до складу якого відносять людський, природно-сировинний, фізичний, фінансовий, техніко-технологічний, інформаційний;
- організаційний потенціал, що включає управління, організаційну структуру, культуру, інновації;
- ринковий потенціал, що структурується через підприємницький, маркетинговий, стратегічні цілі.

Дещо подібний підхід пропонують і І. П. Отенко та Д. В. Райко, виділяючи три рівні формування потенціалу підприємства, серед яких ресурсний (І рівень), де відбувається координоване розміщення матеріальних і нематеріальних ресурсів; організаційний (II рівень), де відбувається інтеграція ресурсів і видів діяльності; управлінський (III рівень), де відбувається інтеграція здатностей персоналу системи управління процесами пошуку, формування, розвитку можливостей і здатностей [281, с. 71; 334, с. 195–201].

Таким чином, запропонований трьохрівневий підхід, на нашу думку, є найбільш обґрунтованим і буде основою авторського підходу.

Остання група, що під формуванням потенціалу підприємства пропонує виділяти функціональну основу, науково представлена О. С. Федоніним, І. М. Репіною, О. І. Олексик. Оцінку потенціалу підприємства пропонується проводити «методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками»: виробництво, розподіл і збут продукції; організаційна структура та менеджмент; маркетинг; фінанси [399, с. 21]. До кожного з названих блоків відносяться окремі показники: обсяг, структура та темпи виробництва, фонди виробництва, наявний парк обладнання і рівень його використання, місцезнаходження виробництва та наявність інфраструктури, екологія виробництва, стан продажу – до першого блоку (виробництво, розподіл і збут продукції); організація і система управління, кількісний і якісний склад робітників, рівень менеджменту, фірмова культура – до другого блоку (організаційна структура та менеджмент); ринок, товар і канал збуту, нововведення, комунікаційні зв'язки, інфор-

мація та реклама, маркетингові плани та програми – до третього (маркетинг); аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнтів рентабельності, ефективності, ділової активності, ринкової стійкості, ліквідності – до четвертого (фінанси) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Види та показники діяльності підприємства
для оцінювання його потенціалу**

Блок	Вид діяльності	Показник
Перший блок	Виробництво, розподіл і збут продукції	Обсяг, структура та темпи виробництва
		Фонди виробництва
		Наявний парк обладнання і рівень його використання
		Місцезнаходження виробництва та наявність інфраструктури
		Екологія виробництва
		Стан продажу
Другий блок	Організаційна структура та менеджмент	Організація і система управління
		Кількісний і якісний склад робітників
		Рівень менеджменту
		Фірмова культура
Третій блок	Маркетинг	Ринок, товар і канал збуту
		Нововведення
		Комунікаційні зв'язки, інформація та реклама
		Маркетингові плани і програми
Четвертий блок	Фінанси	Аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнтів рентабельності, ефективності, ділової активності, ринкової стійкості, ліквідності

Джерело: складено автором на основі [399].

При визначенні природи формування потенціалу підприємства як системи з непростим набором різних елементів, з власною ієрархічною будовою та системоутворюючими структурними ланками врахуємо наступні правила, що нами самостійно систематизовані з метою більш точнішого її змалювання.

Забезпечення довгострокового розвитку підприємствами та організаціями, в тому числі і системи споживчої кооперації, на основі формування і використання потенціалу є надзвичайно актуальним, що пов'язано, на думку С. Г. Бабенка, з реформуванням власності, відновленням первісної сутнісної основи споживчої кооперації, розширенням простору для ефективної реалізації потенціалу і використання невичерпних можливостей кооперації [21, с. 207]. Така актуальність для підприємств та організацій споживчої кооперації пов'язана із синергією, що є додатковим посиленням спільної кооперативної дії елементів системи [229, с. 138], а в теорії організації синергетичний ефект є синонімом ефекту кооперації [205, с. 173].

Як уже зазначалося вище, об'єднання ресурсного та галузевого підходів при формуванні потенціалу підприємства є важливим, з чим погоджується і колектив авторів на чолі з О. С. Федоніним, стверджуючи, що «дослідження процесів формування потенціалу сучасних підприємств зосереджуватимуть увагу на ресурсному та галузевому аспектах» [399, с. 37]. Такий вибір зумовлений галузевим розподілом підприємств, що вважається традиційним, та ресурсною сегментацією, яка «відображає найпоширеніший підхід до вивчення категорії «потенціал» [399, с. 37]. Важко не погодитися з науковцями, оскільки поєднання таких підходів надасть «змогу по-новому визначити галузі промисловості та їхнє місце в народному господарстві країни» [399, с. 37].

Скористаємося ще однією порадою. Федонін О. С. стверджує, що «перелік показників повинен задовольняти такі вимоги: якнайповніше охоплення усіх сторін виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності підприємства; простота збирання показників; брак дублювання» [399, с. 22].

Звернувши увагу на особливості діяльності системи споживчої кооперації та поєднавши ресурсний і галузевий підхід, врахуємо наступний аспект: «для торговельних підприємств специфічною складовою ресурсного потенціалу є товарні ресурси», які пропонується розглядати як «можливі обсяги та умови закупівлі товарів, встановлені господарські зв'язки з постачальниками, асортимент товарної пропозиції, його широта, глибина, оновлювання та відповідність попиту» [215, с. 77–78].

Важливим, на нашу думку, залишається групування значної кількості таких складових потенціалу системи з метою забезпечення узгодженості непростого набору різних елементів і на їх основі всебічності проведеного дослідження. Для цього застосуємо класичний підхід до формування потенціалу підприємства, а саме трьохрівневий, що описується теорією групування Дж. Томпсона у системі організації. З позиції такої теорії, функціонування системи складається з трьох рівнів:

- технологічного, що спеціалізується на виробничій діяльності системи;
- управлінського, що забезпечує створення середовища для здійснення виробничої діяльності;
- інституціонального, що регулює відношення організації із зовнішнім середовищем [205, с. 86].

Виходячи із запропонованих підходів стосовно структурованості потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації, визначимося на основних рівнях його формування:

- технологічний рівень – це первинний етап формування потенціалу розвитку, що спеціалізується безпосередньо на торговельно-виробничій діяльності системи на ресурсній основі;
- організаційний рівень – це вторинний етап формування потенціалу розвитку, що забезпечує співпрацю створеного внутрішнього середовища (ресурсної основи) та зовнішнього через спроможності та інновації для здійснення торговельно-виробничої діяльності;
- інституціональний рівень – це останній етап формування потенціалу розвитку, що регулює відношення системи із зов-

нішим середовищем на основі поєднання ресурсів, спроможностей та інновацій.

Наведені рівні формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації [295] забезпечують перехід внутрішньої ресурсної основи на основі спроможностей та інновацій до сприйнятливої зовнішнім середовищем ефективності. Такий науковий підхід до формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації як системи:

- заснованої на трьохрівневості, узгоджений з науковими поглядами таких вчених, як Дж. Лафт, Дж. Томпсон, О. С. Федонін, Л. О. Лігоненко, Н. С. Краснокутська, Б. Є. Бачевський, С. І. Чимшит, Л. Д. Чалапко, І. Л. Окунович [29; 188; 205; 211; 395; 399; 402; 420; 421];

- через поєднання внутрішнього і зовнішнього середовища підтверджений науковою позицією В. В. Пастухової, О. В. Ареф'євої, О. В. Коренкова, М. О. Зеленської, О. І. Олексюка, А. О. Свентуха [17; 132; 264; 285; 350].

Кожен із наведених рівнів формування потенціалу розвитку має власні складові, на що і звернемо нашу увагу. Оскільки технологічний є первинним рівнем формування потенціалу розвитку, то немає ніяких сумнівів щодо його ресурсної основи. Він включатиме такі складові:

- трудова – можливість за допомогою існуючого складу та структури персоналу, їх знань, здібностей, компетенції забезпечити безперебійність процесу ведення діяльності;

- матеріальна – можливість за допомогою споруд, обладнання та устаткування, технології та інших видів необоротних й оборотних активів забезпечити безперебійність процесу ведення діяльності (будь-то операційної, фінансової, інвестиційної);

- інформаційна – можливість за допомогою наявної інформаційної системи та зв'язків, заснованих на зборі, накопиченні, передаванні, аналізі, оцінці, плануванні та прогнозуванні повної, достовірної та своєчасної інформації забезпечити безперебійний процес ведення діяльності;

– запаси – можливість за допомогою наявних товарних, виробничих й інших видів запасів, резервів при їх оптимальній структурі, оборотності, актуальності (потребі) гарантувати безперебійність діяльності.

Не викликає сумніву той факт, що перший рівень формування потенціалу розвитку носить назву технологічний, і це пов'язано, в першу чергу, не з виробничою діяльністю та забезпеченістю технологіями. Технологія, за твердженням В. В. Іванової, є способом (сукупністю та порядком дій), що застосовується для отримання та перетворення матеріалів, інформації, енергії, та безпосередньо підкреслює призначення таких складових, як трудової, матеріальної, інформаційної та запасів для забезпечення розвитку системи [140, с. 193]. Технологічний рівень спеціалізується на безпосередньому здійсненні торговельно-виробничої діяльності системи, в основу якої покладено засоби праці, предмети праці, трудові ресурси, інформація (науковий підхід О. С. Федоніна) та «визначається, насамперед, через забезпеченість базовими технологічними можливостями: устаткуванням, навичками і кваліфікацією робітників; здатністю навчатися, відповідати технічним і якісним стандартам; а також пристосовуватися до змін у продуктивній і технологічній спеціалізації» (науковий підхід Л. І. Федулової, О. С. Федоніна, Н. П. Гончарова) [399, с. 77–79; 403, с. 65].

Технологічний рівень є внутрішньою основою, що забезпечує в подальшому властивість системи бути спроможною та інноваційною, соціальною та мотивованою, гармонізувати із зовнішнім середовищем та відповідати його запитам.

Ресурсний набір є таким, що дозволить максимально охарактеризувати систему з точки зору її наповненості необхідними внутрішніми складовими для забезпечення безперебійності торговельно-виробничої діяльності, пошуку резервів та на їх основі розвитку. Врахована специфіка діяльності торговельних підприємств через виділення такої складової, як запаси.

Результатом дії наведених ресурсних складових потенціалу розвитку на такому рівні, як технологічний, буде безпосереднє зародження і формування діяльності, спрямованої на врахування

ієрархічної будови та системоутворюючих структурних ланок підприємств та організацій споживчої кооперації на основі отримання якісного результату їх взаємодії.

Другий рівень формування потенціалу розвитку (організаційний) включає такі складові:

- фінансова – спроможність за рахунок, у першу чергу, власних фінансових та ефективно залучених, запозичених фінансових ресурсів до забезпечення фінансування основних завдань діяльності та, за потреби, додаткових програм, що забезпечать підвищення ефективності та розширення діяльності;

- управлінська – спроможність за допомогою існуючих прийомів, методів, принципів і грамотного вибору серед них найнеобхіднішого для кожної конкретної ситуації до прийняття оптимальних управлінських рішень і забезпечення підвищення ефективності та розширення діяльності;

- інвестиційна – спроможність підприємства за рахунок ефективних вкладень, що утворені у вигляді надлишкової маси, часткової відмови у споживанні ресурсів або їх залучення, до забезпечення підвищення ефективності та розширення діяльності;

- інноваційна – новації підприємства у вигляді створення нових знань, застосування нетрадиційних підходів, прийняття нестандартних рішень для забезпечення підвищення ефективності та розширення діяльності.

Організаційний рівень як етап формування потенціалу розвитку базується на ресурсній основі технологічного рівня здійснення торговельно-виробничої діяльності. Відмінною особливістю другого рівня є врахування впливу зовнішнього середовища та те, що він характеризується поєднанням як кількісних, так і якісних показників. Результатом дії таких складових потенціалу, як фінансової, управлінської, інвестиційної та інноваційної (організаційного рівня), є позиціонування внутрішніх можливостей підприємства у вигляді ресурсної основи (технологічного рівня), у внутрішньо-зовнішній спроможності підвищення якісного рівня властивостей системи у вигляді нових знань, нетрадиційних підходів, нестандартних рішень інтелектуального

стратегічно мислячого керівництва підприємства. Це стає можливим при здатності системи до прийняття ефективних управлінських рішень, тому і включає такі складові, як управлінську, фінансову, інвестиційну, інноваційну. Дискусійними можуть бути такі складові, як управлінська і фінансова на другому рівні формування. Перша складова пов'язана з тим, що основною функцією управління є організація і це спричиняє певну неієрархічність у визначеності з підпорядкуванням та його складовими. Інша – з ресурсним набором, до складу якого входять і фінансові ресурси.

На підтвердження позиції щодо включення управлінської складової до організаційного рівня наведемо наступні підходи. Відмітимо, що організаційний потенціал включає ряд складових, серед яких і кадровий [15], але за ресурсним набором – це трудові ресурси. Тому наведемо структуру ресурсного потенціалу підприємства на основі описаного підходу, що, на нашу думку, найточніше відображає ресурсний набір, необхідний для розвитку (рис. 2.3) [343, с. 35].

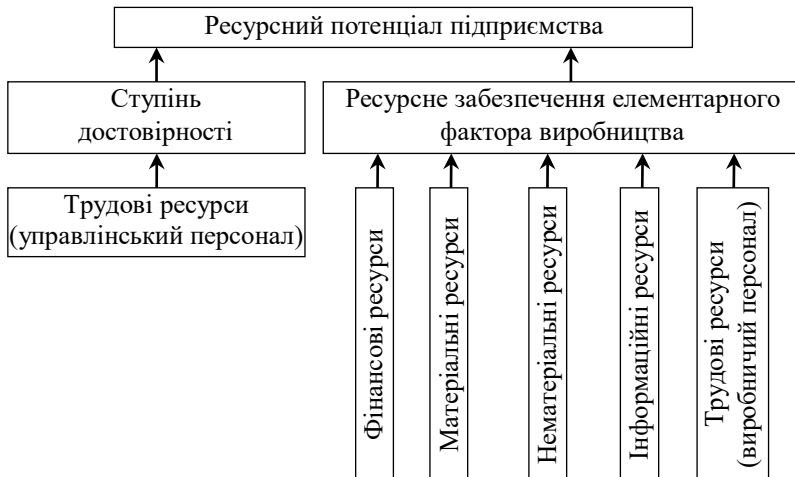


Рис. 2.3. Організація структури ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: [343, с. 35].

Науковий підхід проф. М. Є. Рогози дозволяє окремо виділити трудову складову на технологічному рівні формування потенціалу розвитку, як безпосередньо персонал, задіяний у торговельно-виробничій діяльності, й управлінську складову трудових ресурсів – на організаційному. Подібною є позиція і таких вчених, як І. Ансофф, Б. З. Мільнер, О. Г. Чувардинський, Л. І. Федулова, О. В. Курінний, С. О. Ареф'єв [15; 197; 403; 404; 424], які включають управлінський персонал до організаційного потенціалу.

Щодо відлучення фінансової складової від ресурсної основи технологічного рівня, можемо пояснити це тим, що ресурси, як вже доведено вище, ототожнюються з можливостями, а це лише внутрішня сторона системи. Щодо фінансової складової краще застосувати категорію спроможності через її внутрішню і зовнішню природу. Мова йде про спроможність власних, а у випадку їх нестачі, і залучених, запозичених коштів забезпечувати розвиток. І якщо ресурси безпосередньо спрямовуються на безперебійність процесу торговельно-виробничої діяльності, то складові організаційного рівня, і фінансову в тому числі, пропонуємо розглядати через їх спрямування не лише на безперебійність, але і на перспективу у вигляді підвищення ефективності, розширення, диверсифікації.

Стосовно включення до складу організаційного рівня наступних двох складових, а саме інвестиційної та інноваційної, не виникає, на нашу думку, жодних заперечень, оскільки організація функціонування системи можлива лише на основі технічного переозброєння, реконструкції, модернізації, удосконалення, оптимізації, запровадження, створення.

Третій рівень формування потенціалу розвитку – інституціональний – включатиме такі складові:

- соціальна – властивість системи ресурсів, спроможностей, інновацій на основі своєрідності, самобутності, спрямованої захищати інтереси населення (найчастіше сільського), пайовиків, працівників системи, забезпечувати стабільне зростання;
- маркетингова – властивість системи ресурсів, спроможностей, інновацій за допомогою різних інструментів досліджен-

ня та вмiлого їх використання забезпечувати реалiзацiю унiкаль-них бiзнес-процесiв i стабiльне зростання;

– мотивацiйна – властивiсть системи ресурсiв, спроможностей, iнновацiй за допомогою мотивацiйних факторiв та їх ранжування через значимiсть забезпечувати стабiльне функцiонування.

Проявом iнституцiонального рiвня є набiр формальних i неформальних правил та спонукальних заходiв їх дотримання (Е. Фуруботн, Р. Рiхер) [452, с. 6]; є правила взаємодiї (В. Каспер) [456, с. 30]; є регулятори (Дж. Кемпбелл) [449, с. 1]; є норми, правила гри та їх учасники (Д. Норт) [262, с. 12]; є система соцiальних правил (Дж. Ходжсон) [415, с. 37], а призначенням – забезпечення стiйких правил поведiнки для учасникiв бiзнес-процесiв через реалiзацiю економiчної мотивацiї (М. В. Сiмонова) [359]. Наведенi пiдходи дозволили нам визначитися зi складовими потенцiалу розвитку на третьому рiвнi формування, а саме: маркетинговою, соцiальною, мотивацiйною, за допомогою яких регулюється вiдношення системи iз зовнiшнiм середовищем на основi поєднання властивостей системи ресурсiв, спроможностей та iнновацiй. Кожна зi складових базується на складових першого та другого рiвня формування i лише у взаємодiї виникає можливiсть досягнення мети та результативностi.

Результатом дiї складових iнституцiонального рiвня формування потенцiалу є наявнiсть спiльної та результативної взаємодiї технологiчного (ресурсного) та органiзацiйного (спроможностi, iнновацiї) рiвнiв у виглядi розвитку соцiальної, маркетингової, мотивацiйної складової потенцiалу. Спiльна та результативна взаємодiя таких складових створить необхідний рiвень функцiонування, ефективностi якого залежатиме вiд якостi спонукальних механiзмiв.

Виходячи з наведених вище пiдходiв, видiляємо ключовi чинники успiху розвитку пiдприємств та органiзацiй споживчої кооперацiї на основi складових елементiв потенцiалу, враховуючи рiвень їх формування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Рівні формування потенціалу та його складові при
визначенні потенціалу розвитку підприємств та
організацій споживчої кооперації**

Рівень фор- мування	Складова потенціалу	Ключовий чинник успіху
Технологічний	Трудова	Забезпеченість працівниками (питома вага персоналу з вищою освітою), їх укомплектованість; обсяги витрат на оплату праці
	Матеріальна	Динаміка розвитку організаційної будови; мережа роздрібною торгівлі, ресторанного господарства; обсяги складської площі; наявність місткостей для зберігання продуктів харчування; структура ринків системи; кількість торгових місць
	Інформаційна	Повнота інформаційного забезпечення, трудомісткість збирання, оперативність, точність, вартість, інформаційна кваліфікація
	Запаси	Обсяг запасів у мережі (виробничих, товарних, продовольчих, непродовольчих); структура запасів
Організаційний	Фінансова	Капітал, його ціна; оборотний капітал, його структура; статутний, пайовий капітал; власні кошти, їх розміщення; поточні зобов'язання, їх склад і структура
	Управлінська	Витрати, пов'язані з реалізацією та управлінням у торгівлі, ресторанному господарстві, виробництві; витрати за видами
	Інвестиційна	Капітальні інвестиції, їх структура, динаміка; інвестиції в основний капітал; обсяги незавершеного будівництва

Рівень фор- мування	Складова потенціалу	Ключовий чинник успіху
Організаційний	Інноваційна	Витрати на програмне забезпечення товарно-облікових операцій; витрати, пов'язані з виробництвом нових і поліпшенням існуючих об'єктів; витрати на створення нових механізмів просування товарів на ринку; витрати на придбання ноу-хау, патентів; витрати на комерціалізацію технологій; витрати на розробку та впровадження винаходів, раціоналізаторських пропозицій; частка витрат на придбання інновацій в обсязі загальних витрат, інвестицій, товарообороту; рівень введення морально нової техніки
	Соціальна	Непродуктивні витрати; матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості; динаміка пайовиків споживчих товариств; рівень соціальних виплат; частка студентів, які навчаються за направленнями
	Маркетингова	Наявність та дотримання виконання маркетингового плану; ринкова ніша через питому вагу обороту підприємств споживчої кооперації в обороті України; наявність сервісу та післяпродажного обслуговування; закупівлі, продаж та реклама через Інтернет; рівень відповідності моделі бізнесу, зорієнтованої на виробника, посередника, споживача
Інституціональний	Мотиваційна	Темпи зміни середньомісячної заробітної плати в торгівлі, ресторанному господарстві, промисловості; відповідність середньої заробітної плати по системі і в країні; наявність системи підготовки та перепідготовки

Джерело: складено автором.

Таким чином, технологія процесу пізнання як форма реалізації процедури формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації базується на визначенні основних видових характеристик потенціалу розвитку системи, актуальності формування потенціалу розвитку для системи споживчої кооперації, триєдиній природі формування з урахуванням кількісних і якісних, внутрішніх і зовнішніх параметрів. Виділені три рівні формування потенціалу розвитку, серед яких: технологічний, організаційний та інституціональний не йдуть всупереч з існуючими науковими поглядами, логічно вписуються у систему «ресурси, спроможності, інновації» та дозволяють вибудувати систему складових і ключових чинників успіху для підприємств системи. Значна увага приділена такій складовій, як інноваційна, яка, на нашу думку, займає надзвичайно важливу позицію щодо забезпечення траєкторії розвитку, при цьому не ставимо за мету зменшити значення інших. Ключові чинники успіху стануть основою для апробації інструментарію інформаційного забезпечення управління потенціалом розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації.

2.2. Інструментарій інформаційного забезпечення дослідження потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством

Успішна реалізація цілей і завдань підприємства значною мірою залежить від наявності та ефективного використання потенціалу розвитку. При цьому важливим залишається можливість його вартісного вираження, оцінки, аналізу, прогнозування, контролю за ним, тобто його інформаційної відображеності. Така інформаційна відображеність є основою інформаційного забезпечення діяльності підприємства і визначає його стратегічний успіх. Наявність інформаційного забезпечення призводить до підвищення оперативності та адекватності процесу прийняття управлінських рішень, а ефективність їх використання визначає результативність реалізації не тільки поточних завдань підприємства, а й стратегічних цілей розвитку. Своє-

часною стає необхідність подальшого вдосконалення підходів, принципів, форм і методів розробки нових наукових підходів і практичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність дослідження ефективного інструментарію інформаційного забезпечення стратегії управління та потребує адаптованих підходів до нього.

Проблемі інформаційного забезпечення через її інструментарій при стратегічному управлінні приділяється значна увага закордонними та вітчизняними вченими. Питанню дослідження систем і використання такого методологічного інструменту як «системний підхід» приділяли значну увагу в теорії систем, теорії організації, системному аналізі, синергетиці, кібернетиці, теорії управління, що свідчить про його міждисциплінарний характер. Серед зарубіжних вчених, які становлять основу розвитку системного руху, слід відзначити Р. Акоффа, Ч. Барнарда, Л. фон Берталанфі, Ст. Біра, Д. Діксона, Р. Джонсона, Ф. Каста, Е. Квейда, Д. Кліланда, В. Кінга, Дж. Кліра, Е. Кунца, О. Ланге, Е. Ласло, Ст. Оптнера, Р. Розенцвейга, Ешбі У. Роса, Р. Саймона, Дж. Форрестера, Ф. Емері, С. Янга та багато інших [8; 9; 33; 34; 40; 103; 104; 161; 196; 204; 267; 344; 444; 457]. Значний внесок у розробку системного підходу як загальної методології дослідження зробили фундаментальні наукові праці російських і українських вчених: В. Г. Афанасьєва, А. І. Берга, І. В. Блауберга, О. О. Богданова, С. А. Валуєва, В. Н. Волкової, Д. В. Гвішані, С. П. Никанорова, В. Н. Садовського, Ф. Е. Темникова, В. С. Тюхтіна, А. І. Уємова, Ю. І. Черняка, Ю. А. Урманцева, Е. Г. Юдіна та ін.

Принципам забезпечення функціонування механізму формування і використання потенціалу як інструментарію інформаційного забезпечення приділяли увагу Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, І. П. Отенко, Ф. Ф. Бутинець, Д. В. Райко, Є. В. Лапін [53; 57; 281; 334; 202], що угоджені з діалектичними принципами пізнання О. А. Смалькова, В. Я. Петрушенка, Л. В. Губерського, І. Ф. Надольного, В. П. Андрущенко, Є. А. Подольської, А. Г. Спіркіна [307; 315; 367; 372; 410].

Використанню методів як інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління приділяли увагу Д. В. Райко [334] через ієрархію методів наукового пізнання; П. М. Григорук [93; 94] через технології бізнес-процесів; В. В. Вітлінський [72], О. С. Федонін [399; 402], В. В. Пастухова [285] через експертний аналіз; О. А. Пробоїв [326] через комплексний показник; І. П. Отенко [281], Л. І. Михайлишин [238], В. А. Верба, О. А. Загородніх [63], В. Г. Балашов [12] через життєвий цикл.

Значимість побудови моделей як вивчення кількісних взаємозв'язків, взаємозалежностей системи та можливість вдосконалення її через процес моделювання для подальшого розвитку є колом наукових інтересів Р. Акоффа, О. О. Бакаєва, І. П. Отенка, В. В. Вітлінського, О. Т. Івашука, В. А. Верби, О. А. Загородніх [8; 9; 63; 72; 114; 141; 281; 282].

Разом з тим, роботи сучасних науковців свідчать про невирішеність і практичну значущість питань виокремлення інструментарію інформаційного забезпечення потенціалом розвитку при стратегічному управлінні підприємством на основі системного підходу; можливості побудови комплексного показника на основі взаємодоповненості методів і моделей, взаємоузгодженості їх результатів та оцінки рівня відповідності сучасному етапу розвитку.

Напевно, сьогодні не викликає сумніву той факт, що інформаційна забезпеченість стратегічного управління є необхідною умовою прийняття ефективних рішень для функціонування підприємства, а інформаційна відображеність наявного потенціалу може окреслити ймовірні рамки дозволеності його формування і використання для перспективного розвитку такого підприємства. Це потребує окремих підходів до обґрунтування інструментарію інформаційного забезпечення потенціалом розвитку при стратегічному управлінні підприємством, що базується на таких складових:

- підходи як підґрунтя до розроблення інструментарію;
- принципи як основа, сформульована через пізнання закономірностей;

- методи як кількісні та якісні прийоми визначення взаємозв'язку та взаємовпливу факторів;
- моделі як особливий процес опосередкованого пізнання через зміну, перенесення, прогноз.

Як наслідок, у роботі ми маємо на меті дослідити та визначити теоретичні підходи до обґрунтування інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління, основних його принципів, методів і моделей та на цій основі визначення методологічної основи оцінки процесу формування і використання потенціалу розвитку підприємства.

Серед підходів, що пропонуються у науковій літературі, виділяють системний [356; 377; 401]; системний і процесний [389]; системний і ситуаційний [123, с. 77]; системний і комплексний [135, с. 89]; системний, структурно-функціональний, кібернетичний, вірогідності, моделювання, формалізації [334, с. 282]; предметний, інтеграційний та ситуаційний [71, с. 122–123]; процесний, функціональний, елементний, ситуаційний, і в продовження підкреслюють необхідність їх інтегрування з такими, як цільовий, поведінковий, рефлексивний [238, с. 41], що наводить на думку про актуальність застосування системного підходу.

Системний підхід є тією основою, що дає змогу об'єднати різноманітний матеріал воедино (рівні формування потенціалу розвитку, чинники успіху, специфіку діяльності підприємств та організацій споживчої кооперації); взявши до уваги безліч різних факторів, виокремити найбільш впливові та значимі для перспективи розвитку з точки зору цілей, напрямів і критеріїв (за рівнем значимості, напрямом впливу, рівнем еластичності); знайти шляхи та методи ефективного впливу на них (гармонізації, прогнозування, побудови профілю). На користь системного підходу як методології наукового дослідження слугує те, що він об'єднує принципи, методи та моделі для вивчення окремо взятих компонентів (складових) об'єкта дослідження (в нашому випадку – потенціалу розвитку), їх взаємозв'язків і взаємодії. Тому системний підхід і буде підґрунтям для розроблення інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного уп-

равління потенціалом розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації.

Системний підхід до потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством [305] створить основу для підвищення ефективності та дозволить:

- обґрунтувати вектор розвитку і визначити рівень досягнення мети;
- визнати зміни структурної вираженості як результат виявлення і розв’язання суперечностей у процесі формування та використання потенціалу розвитку;
- розрахувати комплексний показник оцінки потенціалу розвитку підприємства через визначення його складових та їх значимості;
- виявити стимулятори і дестимулятори потенціалу розвитку;
- встановити рівень відповідності потенціалу розвитку етапам життєвого циклу;
- сформувати відповідно до цілей оптимальну структуру потенціалу розвитку;
- розробити комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на створення новітніх програм, проектів, шляхом координації складових потенціалу та їх значимості відповідно до стадії життєвого циклу.

Щодо наступної складової інструментарію інформаційного забезпечення, то основними принципами інформаційного забезпечення функціонування механізму формування і використання потенціалу є керованість, плановість, адекватність, безперервність розвитку та зворотній зв’язок [71, с. 122–123]. На думку д.е.н. Т. А. Васильєвої та д.е.н. С. В. Леонова, принципами інформаційного забезпечення формування потенціалу інноваційного розвитку є перспективність, прогресивність, співвідношення, реальність, обмеженість та взаємозамінність, цільова направленість, адаптивність, динамічність, здатність до розвитку [57, с. 165–169].

За твердженням І. П. Отенко, система принципів забезпечення управління потенціалом включає принцип єдності цілей і ефективності, принцип інтеграції, принцип верифікації, принцип паритету повноважень і відповідальності, принцип ефективності керівництва, принцип обліку і збалансування інтересів учасників, принцип гнучкості та принцип адекватності [281, с. 68].

Створюючи інформаційне забезпечення, дотримуються таких принципів, як цілісність, ймовірність, контроль, захист від несанкціонованого доступу, єдність і гнучкість, стандартизація та уніфікація, адаптивність, мінімізація введення й виведення інформації [64; 248].

Через чітку системну підпорядкованість пропонують розглядати принципи організації будь-якої підсистеми, до яких належать принцип системної впорядкованості; відповідність загальній логіці організації управління; оптимальне співвідношення централізації та децентралізації функцій [377].

Виділяють такі принципи побудови та функціонування інструментарію інформаційного забезпечення, як відповідність, економічність, регламент, самоконтроль, інтегральність, адаптивність [51].

Галузевого відтинку надає А. А. Фендрикова, формуючи інформаційне забезпечення управління витратами в торговельних підприємствах. На її думку, доцільно дотримуватися таких принципів, як принцип економічної обґрунтованості, принцип істотності, принцип зіставності, принцип раціональності [406].

Задорожня Н. Т. пропонує такі основні принципи, що відображають сучасний підхід і рівень розвитку інформаційних технологій: принцип системного підходу; принцип декомпозиції; принцип моделювання; принцип додавання нових задач; додаткові принципи, серед яких принцип єдності інформаційного й управлінського процесу; принцип інтеграції ІС за різними видами, методами та засобами підтримки процесу; принцип інтерактивності; принцип інтелектуалізації діяльності людини; принцип адаптивності [127].

Класифікувати принципи на ті, що визначають якісні характеристики інформації (релевантність, надійність, порівнянність,

послідовність, зрозумілість); ті, що формують процедуру ведення аналізу (системність, науковість, конкретність, комплексність, регулярність, наступність, економічність, об'єктивність); ті, що регламентують побудову системи аналітичних показників у конкретних ситуаціях (комплексність, взаємозв'язок, інтегративність, оптимальність, допустима мультиколінеартність, порівнянність, адекватність, неформальність) – це ще одна наукова позиція [356, с. 24].

Оскільки мова йде про принципи інструментарію інформаційного забезпечення, тоді, на нашу думку, варто звернути увагу на вимоги, що висуваються до інформаційного забезпечення. Зазвичай вважають, що інформація якісна, якщо вона відповідає таким вимогам, як: достовірність; точність; актуальність; доступність; зручна форма представлення [53, с. 7–8; 51; 55]. Відповідно до словника української мови, що принципи, що вимоги мають багато відтінків, але дещо є для них спорідненим. І принципи, і вимоги можуть виступати як переконання, норми, правила, якими керуються або яким повинні підлягати [365]. Такої ж думки притримується і І. Сіменко, яка провела порівняльний аналіз визначень термінів «принципи», «правила», «вимоги», і дійшла висновку, що вимога і правило мають одне лексичне значення, коли принципи і правила ототожнювати, на її думку, не варто [356, с. 24].

Враховуючи системний підхід до дослідження питань інформаційного забезпечення, принципами інструментарію інформаційного забезпечення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємствами та організаціями споживчої кооперації є:

- принцип достовірності (рішення, що базуються на недостовірній інформації призводять до неправильних дій і прямих збитків);
- принцип точності (у розрахунках, оплаті, термінах);
- принцип актуальності (важливо в даний момент часу);
- принцип доступності (строки отримання відповідають терміну важливості);

- принцип детермінізму (забезпечення зворотнього зв'язку між результатами і причинами);
- принцип зручності (візуалізація зручна для користувача, що спрощує процес прийняття рішень і його терміни);
- принцип чіткості (відсутність зайвого);
- принцип повноти (окреслення достатньо для розуміння ситуації);
- принцип порівнянності (зіставна в розрізі часу, структури);
- принцип доцільності (придатність);
- принцип ефективності (витрати на пошук та підготовку не перевищують вигоду від використання);
- принцип незаангажованості (інформація не повинна бути викривленою щодо зацікавлених осіб).

Наведені принципи узгоджені з вимогами системного підходу: системності та комплексності, адаптивності, безперервності, координації та інтеграції, гнучкості, превентивності, когнітивності [281, с. 69–70] та з діалектичними принципами пізнання, серед яких принцип об'єктивності, системності, історизму, діалектичної суперечливості, всебічності [307, с. 403–405; 367, с. 310–312; 410, с. 162; 315, с. 496].

Наступними при визначенні інструментарію інформаційного забезпечення є методи як кількісні та якісні прийоми визначення взаємозв'язку та взаємовпливу факторів. Методи, що покладені в основу інструментарію інформаційного забезпечення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні, можна об'єднати у такі групи: загальнонаукові методи, методи стратегічного аналізу, економіко-математичні методи [123]. Крім того, пропонують виділяти традиційні та нетрадиційні методи, кількісні і якісні, логічні, економіко-математичні, евристичні [151]. З точки зору забезпеченості інформаційної технології, пропонують розглядати методичний інструментарій, а саме методи, що становлять технологію експертного опрацювання даних, збору, кодування, зберігання, первинної обробки, інтелектуального аналізу, підтримки прийняття рішень, оцінювання ефективності прийнятого рішення [93; 94].

Райко Д. В. пропонує ієрархію методів наукового пізнання, зокрема:

- філософські методи (діалектичний, метафізичний, аналітичний, інтуїтивний, феноменологічний, герменевтичний);
 - загальнонаукові методи (системний, структурно-функціональний, кібернетичний, вірогідності, моделювання, формалізації);
 - власне наукові методи (методи механіки, фізики, хімії, біології, соціально-гуманітарних наук і наук економічного циклу);
 - дисциплінарні методи;
 - міждисциплінарні методи (методи синергетики)
- [334, с. 279–283].

Достатньо повну класифікацію методів для дослідження потенціалу пропонує Н. С. Краснокутська:

- залежно від характеру показників (кількісні, якісні, змішані);
- залежно від зв'язку з об'єктом (прямої або опосередкованої оцінки);
- залежно від універсальності застосування (загальні, специфічні);
- залежно від способу узагальнення (на основі одного оціночного показника, моделювання зведеного показника, графоаналітичне моделювання) [189, с. 114].

Результатом іншого наукового дослідження є поділ методів на аналітичні, які засновуються на безконтактних методах отримання інформації, опрацюванні статистичних даних, використанні комплексного аналізу; експертні – на узагальненні оцінок за результатами контактних методів збору інформації; динамічне програмування – розрахунковий метод з використанням математичних моделей, лінійне програмування – математичний метод оптимізації [230, с. 130].

Наведені наукові позиції можемо пояснити тим, що для сучасної економіки характерним є інтенсивне проникнення в неї інших галузей знань, у тому числі і математики. Володіння

математичною мовою дозволить зробити стратегічне управління аналітично точнішим, і незважаючи на те, що економіко-математичні методи не дають однозначної відповіді або рекомендації, проте вони сприяють проведенню розрахунків, результатом яких є альтернативні сценарії розвитку, що нададуть можливість оминати прийняття безпідставних рішень. Окремі методи не зможуть забезпечити розв'язання оптимізаційних та управлінських завдань стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства, тому необхідним є застосування математичного апарату через його послідовність, при якому результати застосування попереднього методу стануть вхідною інформацією для наступного, що сприятиме побудові цілісної програми дій, орієнтованої на досягнення бажаного результату.

Оскільки використання стратегічного управління є необхідною умовою успішного функціонування підприємства, то формування і використання потенціалу забезпечує перспективи розвитку. Він є складноструктурованою системою, а управління ним залежить, як було доведено вище, і від життєвого циклу підприємства також. Саме економіко-математичні методи дозволять не тільки математично інтерпретувати таку систему, але й стати могутнім математичним апаратом виявлення внутрішніх закономірностей, її властивостей, формування й прийняття за результатами дослідження оптимальних рішень. Позиція автора знайшла своє відображення у науковій публікації [289].

Застосовуючи різні методи, скористаємося ще одним правилом: надмірна кількість інформації може лише нашкодити під час прийняття виваженого рішення. Таким чином, методичний інструментарій інформаційного забезпечення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством, заснованого на системному підході, буде акцентуватися на основних положеннях щодо його розробки:

- ймовірність застосування методу районування як процесу пізнання та адекватного відображення результатів господарювання через виявлення, виділення та обґрунтування мережі районів; їх спільність, подібність масштабів, структури та інтенсивності господарської діяльності, виробничої та соціальної

інфраструктури; єдність системи; наявність стійких зв'язків як компонентів цілісної системи;

- доцільність застосування таксономічного методу як спеціально спрямованого на дослідження об'єктів, що характеризуються великою кількістю різнорідних параметрів; побудований на визначенні синтетичного показника, що враховує вплив усіх індивідуальних значень; орієнтований на заданий нормативний вектор розвитку;

- можливість розрахунку комплексного показника оцінки потенціалу розвитку підприємства на підставі обґрунтованого визначення його складових та їх значимості за результатами експертного аналізу.

Як наслідок, маємо на меті дослідити та визначити теоретичні підходи до обґрунтування методичного інструментарію потенціалу розвитку у системі стратегічного управління підприємством, основних його видів; довести можливості їх застосування через наявні переваги; розробити комплексний показник для оцінки потенціалу розвитку підприємства, на основі таксономічного та експертного методів довести значимість показника розвитку.

Застосування методу районування при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємства пояснюється можливістю виділення економічно взаємообумовленого поєднання підприємств, «за якого досягається найбільший економічний ефект за рахунок доцільного підбору підприємств у відповідності ...та економічними умовами району з його транспортним й економіко-географічним положенням» [112, с. 15]. Перевагами такого методу дослідження, на нашу думку, що склалася в результаті детального вивчення існуючих підходів, є можливість виділення своєрідних утворень, вивчення та прогнозування їх розвитку; наявність певної спеціалізації, цілісності, спільності та сталості новосформованих утворень; виявлення важливих взаємозв'язків і відносин при забезпеченні однорідності; перспективність на основі порівняння своєрідності та відмінності; відповідність різним запитам (інтересам або цілям) через пізнавальне або практичне значення. Застосований при цьому

метод аналогій дозволить визначитись із залежностями, причинами, ризиком у сформованій вибірковій сукупності та перенести результати на генеральну сукупність.

Наступним методом інструментарію інформаційного забезпечення стане таксономічний аналіз як орієнтація на гармонізацію управління процесом формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації на основі таксономічного показника, що спрямований на розрахунок інтегрального як агрегованого узагальнення значення багатьох ознак, які всебічно описують рівень управління процесом формування потенціалу розвитку. Актуальним це питання постає як через наявність трьох рівнів формування потенціалу розвитку, так і через особливості функціонування системи споживчої кооперації, через її організаційну структуру, галузевий склад, багаточільовий характер діяльності.

Таксономічний аналіз надасть можливість визначення вектора розвитку при оцінці потенціалу підприємства на підставі обґрунтованого визначення його складових.

Важливим методичним аспектом у процесі формування інструментарію інформаційної системи управління є розуміння сутності об'єкта такого управління. В нашому випадку процес управління спрямований на потенціал розвитку підприємства та врахування його властивостей. Усе це наводить на думку про необхідність проведення опитування, що дозволить на основі методу експертних оцінок отримати комплексний показник для оцінки потенціалу підприємства. Тому отриманий на основі таксономічного аналізу інтегральний показник створює потребу у встановленні його значимості. Вона може бути визначена за результатами застосування експертної оцінки при проведенні SWOT-аналізу у вигляді кількісно впорядкованої, чисельно визначеної значимості кожної складової потенціалу розвитку на тому чи іншому етапі життєвого циклу підприємства, збудованої на основі суджень експертів. Експертний аналіз передбачає аналіз рівня узгодженості думок експертів через обчислення кількісної міри, «що характеризує ступінь близькості індивідуальних думок» [72, с. 218]. Ефективність використання

експертного методу посилюється, якщо наведена експертна інформація представлена у вигляді неточних множин розподілу ймовірності, «а не у вигляді згортки їх до єдиного числового значення показника» [72, с. 145].

Актуальність застосування методу експертних оцінок доводить і О. С. Федонін у колективній монографії «Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку», де відмічається, що в окремих випадках «для їх визначення можна застосувати метод експертних оцінок» [399, с. 108].

У вирішенні важливих завдань з питань потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством науковцями пропонується звернути увагу на такі принципи: використання як підстави результатів стратегічного аналізу та SWOT-аналізу; відповідність стратегічним цілям підприємства, орієнтація на можливості ринку; спрямованість на забезпечення довгострокових конкурентних переваг. На думку В. В. Пастухової, SWOT-аналіз як управлінський інструмент, заснований на експертних методах, має окремі переваги, серед яких є складовим етапом процесу формування стратегії, у центрі уваги якої знаходяться фактори, що суттєво впливають на конкурентну позицію підприємства, припускає широке використання методу експертної оцінки, передбачає обов'язкову кількісну (бальну) оцінку факторів [285, с. 116–117]. Це підтверджує наше бачення щодо можливості застосування експертного методу при формуванні інструментарію інформаційного забезпечення.

В основі експертного методу пропонується використати описаний у науковій літературі комплексний показник для оцінки стратегічного потенціалу (ПСП) [326, с. 152]:

$$\begin{aligned} ПСП = РВП \cdot K(ВП) + \\ + РУП \cdot K(УП) + РПП \cdot K(ПП), \end{aligned} \quad (2.1)$$

де $РВП$ – рівень розвитку виробничого потенціалу;

$K(ВП)$ – коефіцієнт вагомості виробничого потенціалу;

$РУП$ – рівень розвитку управлінського потенціалу;

$K(УП)$ – коефіцієнт вагомості управлінського потенціалу;

$РРП$ – рівень розвитку ринкового потенціалу;

$K(РП)$ – коефіцієнт вагомості ринкового потенціалу.

При цьому автор підкреслює необхідність урахування, що $K(ВП) + K(УП) + K(РП) = 1$ [326, с. 152].

Єдине, на що варто звернути увагу, це на те, що кожна наведена складова комплексного показника є надзвичайно місткою, адже до складу виробничого, управлінського, ринкового потенціалу входить значна кількість елементів, що потребує їх урахування. Це наводить на думку про необхідність встановлення коефіцієнта значимості через аналіз кожного елемента та розрахунку на основі їх виробничого, управлінського та ринкового, а вже потім комплексного показника оцінки стратегічного потенціалу.

Тому, відповідно до триєдиної природи формування потенціалу розвитку, доведеної у попередньому підрозділі роботи, пропонуємо наступний алгоритм побудови комплексного показника потенціалу розвитку на основі вказаного методичного інструментарію (рис. 2.4).

Визначення комплексного показника потенціалу розвитку підприємства здійснюватимемо за такими етапами:

- опрацьовуються методом районування ключові чинники успіху, що формують складову потенціалу розвитку, на основі чого виділені райони свідчать про ефективність сформованого потенціалу за кожним рівнем;

- розраховується інтегральний показник як агреговане узагальнення значень складових, що дозволить зробити висновок про необхідність гармонізації управління процесом формування потенціалу розвитку на основі методу таксономії;

- визначається значимість інтегрального показника за результатами експертного аналізу для моделювання структури потенціалу розвитку підприємства при стратегічному управлінні;



Джерело: складено автором.

Рис. 2.4. Алгоритм побудови комплексного показника

– будується комплексний показник оцінки потенціалу розвитку підприємства на основі інтегрального показника за кожним рівнем формування та його значимості для оптимального комбінування процесу формування потенціалу розвитку.

Особливістю застосування такого методичного інструментарію, враховуючи системний підхід, є те, що результат проведеного аналізу за одним методом є основою для іншого. Тобто отримані райони за методом районування свідчитимуть про тотожність ефективності діяльності в межах району та про проблеми у формуванні потенціалу, виходячи з рівня його формування. Це дозволить отримати інтегральний показник за кожним рівнем формування потенціалу та виділити фактори стимулятори і дестимулятори розвитку, взявши за основу таксономічний аналіз. Експертним шляхом визначимо значимість складових кожного рівня формування і через інтегральний показник отримаємо комплексний.

Виходячи з наведених підходів, комплексний показник для оцінки потенціалу розвитку ($KППР$) матиме такий вигляд:

$$KППР = I\Pi_1 \cdot K(P\Phi_1) + \\ + I\Pi_2 \cdot K(P\Phi_2) + I\Pi_3 \cdot K(P\Phi_3), \quad (2.2)$$

де $I\Pi_1$ – інтегральний показник складових I рівня;

$K(P\Phi_1)$ – коефіцієнт значимості складових I рівня;

$I\Pi_2$ – інтегральний показник складових II рівня;

$K(P\Phi_2)$ – коефіцієнт значимості складових II рівня;

$I\Pi_3$ – інтегральний показник складових III рівня;

$K(P\Phi_3)$ – коефіцієнт значимості складових III рівня.

При цьому сума значень вагомості не повинна перевищувати 1,0 або 100 % для потенціалу розвитку підприємства як єдиної сукупності.

Як продовження до визначення комплексного показника потенціалу розвитку підприємства при системному підході до стратегічного управління процесом формування потенціалу розвитку важливим, на нашу думку, залишається встановлення відповідності потенціалу розвитку етапам життєвого циклу (рис. 2.5).

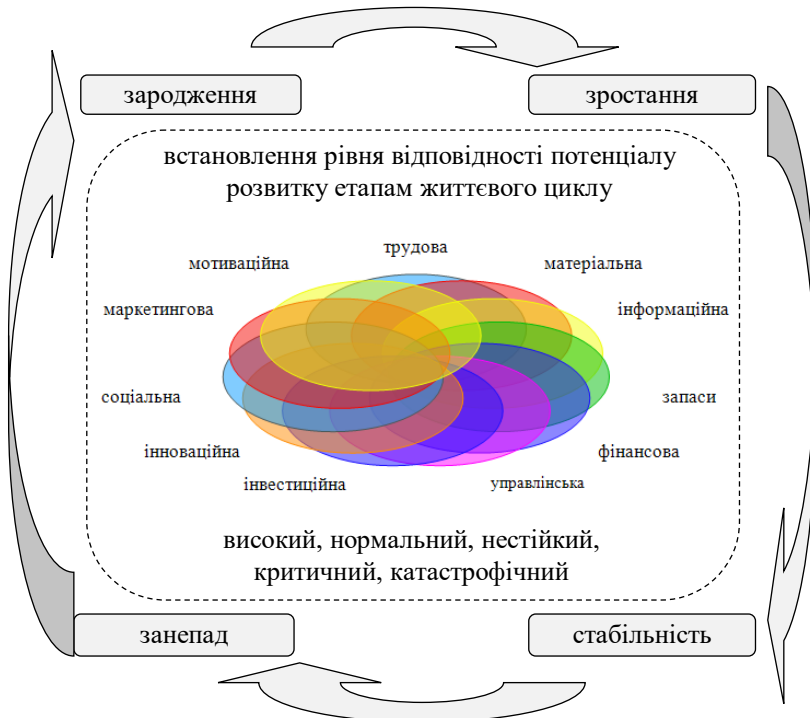


Рис. 2.5. Відповідність складових потенціалу розвитку етапам життєвого циклу підприємства

Джерело: складено автором.

Таким чином, вплив структурної вираженості потенціалу розвитку підприємства та зміни в ньому, як виявлення і розв'язання суперечностей, розглядатиметься нами у концепції циклічного розвитку підприємства, що належить до фундаментальних скла-

дових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженні різних шкіл і напрямів економічної науки.

Згідно з цією теорією кожне підприємство розвивається за певним циклом, основні етапи якого: виникнення, становлення, піднесення, пік розвитку, спад активності, стрімке падіння, ліквідація [95, с. 91]. Взявши за основу такий підхід, зіткнулися з проблемою, що стадії життєвого циклу підприємства є в окремих випадках нечітко обмеженими через досить тонкі межі окремих переходів або їх альтернативність, зокрема таких, як виникнення або становлення, піднесення або розвиток, спад активності або стрімке падіння.

Тому у нашому випадку застосуємо наступні стадії життєвого циклу підприємства, що будуть використані під час проведення опитування: зародження, зростання, стабільність, занепад [281, с. 94; 12, с. 412; 238, с. 43]. Наш вибір пояснюється виділенням у стратегічному управлінні основних стратегій, які залежать від стадії життєвого циклу підприємства: стратегії виживання, стратегії стабілізації, стратегії зростання [285, с. 36–37; 178, с. 109–113].

Обґрунтованість оптимальної структури потенціалу розвитку на основі врахування таких вимог, як етапи життєвого циклу підприємства та складові потенціалу розвитку, запропонованої у вигляді комплексного показника оцінки потенціалу розвитку підприємства, можна вважати доведеною у випадку встановлення межі безпеки для кожної складової, зваженої на коефіцієнт вагомості (табл. 2.4).

Це може бути досягнуто за рахунок аналізу чутливості, суть якого «полягає у вимірюванні залежності основних показників ... від випадкової зміни чинників» [72, с. 135]. Як показник чутливості найчастіше використовується показник еластичності як міра реагування однієї змінної величини на зміну іншої. За твердженням науковців, «перевага цього показника (мова йде про еластичність) в тому, що величина його не залежить від вибору одиниці вимірювання різних змінних» [63, с. 148]. Обмеженість даного методу полягає у визначенні впливу лише кожної складової, не беручи до уваги їх синергетичний вплив.

Таблиця 2.4

Розрахунок комплексного показника потенціалу розвитку на основі коефіцієнта значимості, стадії життєвого циклу та інтегрального показника

Стадія життєвого циклу	Коефіцієнт значимості складових I рівня				Коефіцієнт значимості складових II рівня				Коефіцієнт значимості складових III рівня			Загальний коефіцієнт значимості
	трудова	матеріальна	інформаційна	запаси	фінансова	управлінська	інвестиційна	інноваційна	соціальна	маркетингова	мотиваційна	
Зародження												1,0
Зростання												1,0
Стабільність												1,0
Занепад												1,0
Показники	значення за рівнями											
Інтегральний показник												×
Комплексний показник потенціалу розвитку												×

Джерело: складено автором.

Показник (коефіцієнт) еластичності дасть відповідь на:

- відсоткове вираження зміни комплексного показника в результаті одновідсоткової зміни складової такого показника;
- визначеність з напрямом впливу окремих складових на комплексний показник;
- встановлення рейтингу кожної складової комплексного показника за силою їх впливу.

Аналіз чутливості стане основою для визначення критичних значень змінних складових комплексного показника, тобто та-

ких їх значень, за яких ефект дорівнює нулю. Це дозволить спрогнозувати перспективність структурних зрушень окремих складових і встановити межі толерантності таких зрушень на основі граничної межі ризику з метою позитивного розвитку. Принцип толерантності при оптимізації потенціалу розвитку підприємства пропонується розглядати як здатність складної системи внутрішньо гармонізувати взаємодію кожної складової окремо та одночасно, отримуючи синергетичний ефект, їх спільну взаємодію та готовність протистояти впливу зовнішнього середовища, маючи при цьому межі безпеки та забезпечуючи розвиток підприємства в майбутньому [285, с. 58].

Наступною і останньою складовою інструментарію інформаційного забезпечення є моделі. Нестандартні рішення окремих завдань вимагають наукового обґрунтування на основі застосування рекомендованого інформаційного забезпечення та побудованих моделей, об'єднаних в одну структуру. І. П. Отенко у власній монографії зі стратегічного управління потенціалом підприємства стверджує, що моделювання пов'язане з деяким спрощенням, ідеалізацією об'єкта [281, с. 62], хоча не заперечує важливість такого інструменту у системних дослідженнях [281, с. 100].

Дещо іншої позиції дотримується Є. В. Лапін щодо моделювання, яке, на його думку, дозволить провести комплексну експертизу проектів розвитку, розрахувати сценарії розвитку на довготривалу перспективу, розв'язати завдання оптимального планування і управління з урахуванням впливу зовнішнього середовища [202, с. 94].

Виходячи з цього, відмітимо, що визначення поняття «модель» має деякі розбіжності у наукових поглядах. Модель, відповідно до тлумачного словника української мови, – це зразок, вірцевий примірник, відтворення у зменшеному, у збільшеному або натуральному вигляді [365]. А. Г. Спіркін визначає модель як об'єктовану або уявно представлену систему, що заміняє об'єкт пізнання [372, с. 309]. Р. Акофф дає більш точніше визначення моделі як спрощене відображення реальності, яким вона

може бути замінена за певних умов з метою полегшення і здешевлення маніпулювання нею [8, с. 254].

Процес створення моделі і є моделюванням. Існує значна кількість методів моделювання, що є характерними для окремої науки (геометричні, фізичні, хімічні, біологічні, соціальні, політичні та ін.). Система моделювання включає комплекс економіко-математичних моделей, що опишуть динаміку складових компонентів з урахуванням зовнішніх факторів, комплекс прогнотзованих розрахунків, вирішення оптимальних завдань, інформаційну базу, методику ідентифікації моделей і проведення експериментів [114, с. 94].

Економіко-математичне моделювання надасть можливість «вивчити кількісні взаємозв'язки, взаємозалежності моделюючої системи та вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі» [141, с. 14].

Отенко І. П. застосовує системний метод як засіб моделювання потенціалу підприємства та вводить категорію системного моделювання [281, с. 103]. Взявши за основу такий підхід, можемо стверджувати, що:

- моделювання потенціалу розвитку є вибором моделі потенціалу і процесів його формування та використання з метою збереження або покращення його якісних параметрів і характеристик;

- моделювання потребує системності та є складовою такої системи інструментарію інформаційного забезпечення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні поряд з підходом, принципами, методами.

Тому в продовження до наведеного методичного арсеналу, що можливий до застосування для потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством, пропонуємо методи імітаційного моделювання як такі, що дозволять розробити сценарії оптимізації потенціалу розвитку на підставі оптимістичних, песимістичних і реалістичних прогнозів. Вказані сценарії засновуються на визначенні можливих інтервалів відхилень прогнотзованих параметрів розвитку від найімовірніших. В основі методу імітаційного моделювання пропонується застосувати

метод Монте-Карло, який «можна розглядати як імітацію майбутнього в лабораторних умовах» [72, с. 140]. В основу такого методу покладено вибір «значення вхідних змінних з випадкових розподілів ймовірностей, оскільки кожний одержаний результат відображає можливий стан справ у майбутньому» [63, с. 156]. При цьому кожен прогнозований сценарій може здійснитися з однаковою ймовірністю настання, тому одержані результати є можливими. Інструментарій інформаційного забезпечення у вигляді методів і моделей при стратегічному управлінні представимо на рис. 2.6.

Сукупність запропонованих методів і моделей інструментарію інформаційного забезпечення потенціалом розвитку при стратегічному управлінні підприємством [289] є набором економіко-математичних методів і моделей, що зможуть відобразити чисельно визначену характеристику процесів, що досліджуються, з якісно впорядкованою. Методи та моделі є важливим інструментарієм стратегічного управління, оскільки дають оцінку результатам такого управління та дозволяють встановити залежність результатів і рішень. Розроблений інструментарій інформаційного забезпечення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством [290] для наглядності представимо на рис. 2.7.

Таким чином, запропонований інструментарій інформаційного забезпечення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством на основі системного підходу, принципів, методів і моделей дозволить врахувати особливості стратегічного управління потенціалом розвитку, які полягають у визначеності з основними складовими потенціалу розвитку підприємства, можливості їх об'єднання та присвоєння значимості для розрахунку комплексного показника. Наведені методи забезпечать логічність в обґрунтуванні вибіркової сукупності, спрямованість у виділенні складових потенціалу розвитку, узгодженість у впорядкуванні значимості таких складових, визначеність у встановленні толерантних зрушень на основі граничної межі ризику, практичність у визначеності зі сценаріями розвитку.



Рис. 2.6. Застосування методів і моделей для оцінки потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством

Джерело: складено автором.

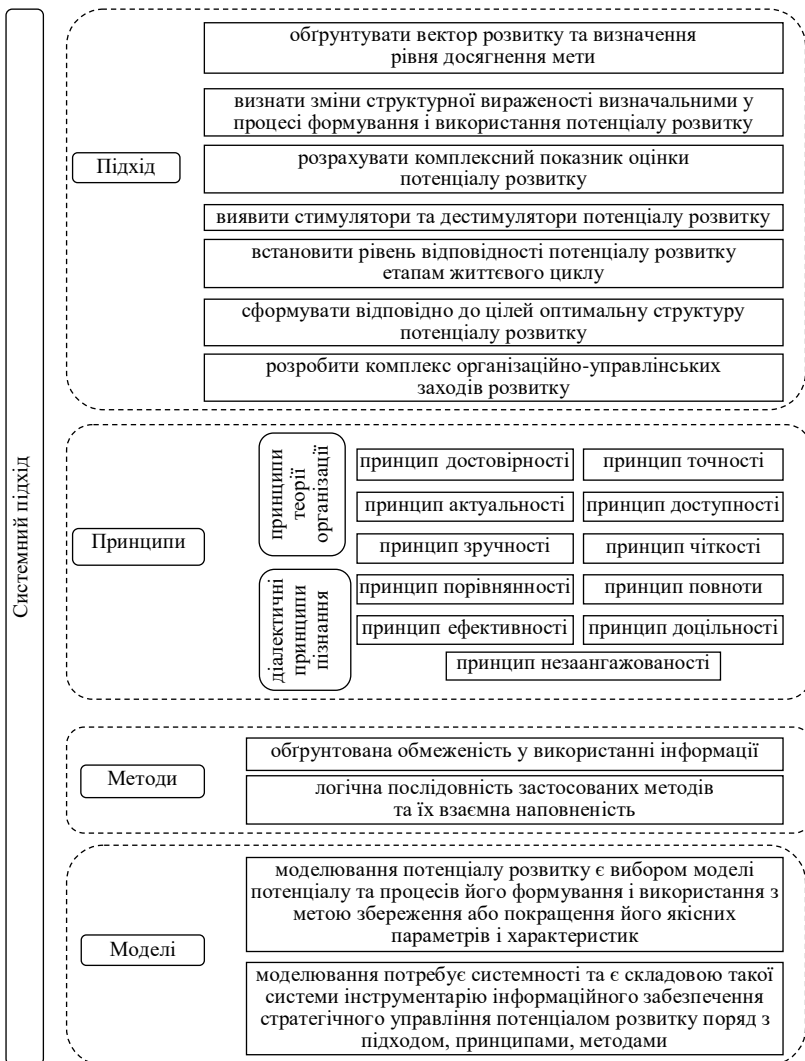


Рис. 2.7. Інструментарій інформаційного забезпечення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством на основі системного підходу

Джерело: складено автором.

2.3. Економічне районування потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством

Сучасність характеризується постійним розвитком різних ускладнених ринковими проявами економічних систем, і потенціал розвитку підприємств споживчої кооперації як важкоструктурована система не є виключенням з такого правила. Це знаходить свій прояв у пошуку нових, більш ефективних методів пізнання такої економічної системи з метою гармонізації внутрішньої будови та її відповідності непередбаченим впливам зовнішнього середовища. Нові форми, методи та інструменти дослідження запозичуються із зарубіжного досвіду або з інших галузей, де вони ефективно використовуються і приносять позитивні результати. На основі таких запозичень, враховуючи попередній досвід, дані форми, методи та способи пізнання удосконалюються і пристосовуються до існуючих умов, що приносить найбільший ефект і створює умови для удосконалення потенційних можливостей вітчизняних суб'єктів господарювання. Однією з таких форм наукового дослідження є метод районування, який є вихідним положення і поняттям регіональної економіки.

Проблему районування та можливості його застосування у своїх наукових доробках піднімали закордонні та вітчизняні вчені досить часто. Питанню дослідження району і використання такого методичного інструменту як «районування» приділяли значну увагу в географії, соціології, екології, економіці, що свідчить про його міждисциплінарний характер. Значний внесок у дослідження районування як загальної методології зробили фундаментальні наукові праці російських і українських вчених: через виділення територіально-виробничих комплексів – М. М. Баранський, М. М. Колосовський, Ф. Д. Заставний, В. А. Поповкін [27; 130; 322]; через управління господарським комплексом – О. І. Шаблій [425]; через визначення головних принципів – М. Д. Пістун, К. В. Мезенцев [231; 311]; через оцінку форм територіального зосередження агропромислового виробництва – М. Д. Пістун, В. О. Гуцал, Н. І. Провотар [311];

через тенденції територіальної структури господарства – Ю. Г. Саушкін, О. М. Маринич, Н. Л. Чепурко, В. П. Чижова, І. П. Підоплічко [220; 349; 419]; через аналіз показників стійкості – І. М. Дудник, В. К. Слюсаренко, В. Г. Тамбовцев, А. О. Бояр [112]; через реалізацію ідеї цілісного відображення суспільно-природної взаємодії – І. М. Дудник, І. В. Литовченко [112]; через індуктивне впорядкування за комплексом характеристик – Л. Ф. Білоус; через співставлення антропогенної трансформації ландшафтів – В. А. Барановський, Т. Л. Мелехова, Л. В. Янковська [27]; через визначення геоecологічного потенціалу території – Ю. А. Олішевська, а через рівень антропогенно-техногенного навантаження на рельєф – Ю. О. Кисельов, О. П. Фісуненко [112].

Такий міждисциплінарний характер районування наводить на думку про можливість його застосування для оцінки ефективності формування потенціалу розвитку підприємств при стратегічному управлінні. З метою розкриття такої можливості наведемо основні підходи до методу районування, розпочавши з етимології його визначення. Районування, відповідно до енциклопедії, – «територіальний поділ народного господарства країни ...на економічно збалансовані частини, які відзначаються ..., в першу чергу, економічно вигідною спільністю і сталістю структури ...та порівняльним рівнем розвитку» [65]. Районування найчастіше пов'язують з проблематикою дослідження території, і знаходиться у сфері інтересів географічних наук через виділення економічних районів [173, с. 27]. Як процес просторового впорядкування економіко-географічної інформації, у результаті якої можливий розподіл території на окремі частини – економічні райони, пропонується розглядати економічне районування в науковій літературі [85, с. 19]. У продовження: «регионы характеризуются как нечто целое с комплексами признаков. При этом нередко выявляются важные связи между признаками, не привлекающие внимание исследователей при раздельной классификации» [85, с. 204]. Підкреслюється, що «радянській школі районування, ...яка робить наголос на принципі однорідності, притаманне бачення району передусім як певної

системи функціональних взаємозв'язків і відносин тих територіальних осередків, які об'єднуються в район» [322, с. 86].

Відповідно до сучасних поглядів, що розширюють можливість застосування такого методу пізнання, «районування – процес виявлення та вивчення об'єктивно існуючої ...такої територіальної системи, її структури, упорядкованості, організованості та ієрархічності» [112, с. 14].

«Проблеми економічного районування завжди викликали великий інтерес дослідників», – стверджує В. А. Поповкін [322, с. 75]. Таку цікавість він пояснює як передбачення нового рівня абстракції, вміння синтезувати величезну за обсягом інформацію та «характеризує певний рівень цивілізованості». На користь методу районування свідчать такі твердження: «Суспільство звертається до нього, як свідчить історія, у вирішальні моменти своєї еволюції» [322, с. 75] та «процес районування дає можливість виявити та вивчити об'єктивно існуючі ...територіальні системи та їх поєднання, їх упорядкованість, організацію та ієрархію» [112, с. 8]. Вказані аспекти дозволяють з цікавістю віднести до розширення можливостей застосування методу районування, зокрема при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємств і організацій системи споживчої кооперації. У першу чергу, його використання є актуальним при проведенні групування підприємств, що характеризуватимуться економічно однорідною спільністю, єдністю та здатністю впорядкування їх можливостей на основі ефективного використання сформованого потенціалу та його гармонійного розвитку в майбутньому. На його користь слугує і те, що як і сама споживча кооперація є надзвичайно складною та багатогалузевою системою із тісними, сталими внутрішніми взаємозв'язками і зовнішніми відносинами, так і потенціал, як системна властивість пересічних характеристик розвитку її підприємств, має власну упорядкованість, організацію та ієрархію.

Пропонуємо визначитись з основними аспектами такого наукового завдання та довести необхідність і переваги застосування методу районування при стратегічному управлінні потен-

ціалом розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації.

Як стверджують фахівці з питань районування, «виявлення районів, районування, регіоналізація – це специфічно географічні підходи до управління територіальною організацією...» [112, с. 14]. При цьому пропонується виділення гідрологічних, геоморфологічних, океанічних, ґрунтових, фізико-географічних, еколого-економічних та економічних районів, але всі вони, за твердженням науковців, є основою забезпечення ефективного управління.

Наведемо методологічну основу для різних видів районування у дод. Б.

«Економічне районування в умовах формування молодой держави розглядається як засіб управління господарством у територіальному розрізі, як основа розробки і реалізації державної регіональної політики» [112, с. 16]. Такої ж думки притримується і В. А. Поповкін, який стверджує, що «економічне районування – таке членування території країни, що виходить з об'єктивних закономірностей... і є найважливішою передумовою дійового регіонального програмування, проведення ефективної державної політики» [322, с. 74].

Комплексності та можливості застосування методу районування у різних сферах діяльності приділяє увагу О. П. Голіков і стверджує, що районування – це міждисциплінарний метод наукового аналізу і синтезу важливих явищ об'єктивної дійсності, прогнозування, планування і управління людською діяльністю, процес просторового упорядкування важливої інформації [85, с. 215].

«Суспільно-економічне районування являє собою практично-пізнавальний процес, що має комплексний характер і самостійне значення, направлений на пізнання існуючих закономірностей територіальної організації господарства, населення та природних процесів, базується на філософських, географічних і економічних уявленнях про зв'язки природи і суспільства» [112, с. 8]. Як стверджує колектив авторів на чолі з І. С. Дорогунцовим, «деякі вчені західних країн віддають перевагу у формуванні

економічних районів природному чиннику – однорідності природи» [345, с. 87]. За твердженням інших, природний є важливим чинником, при цьому не є вирішальним. «Основою формування економічних районів», за описаними у науковій літературі підходами, «є територіальний поділ праці, що зумовлює виробничу спеціалізацію окремих територій і розвиток міжрайонної кооперації» [345, с. 87].

У сучасних підходах районування розглядається як «науково обґрунтоване виділення за певними ознаками територій країни або країн, що історично склалися або формуються у процесі розвитку продуктивних сил і об'єктивно відображають територіальний поділ праці» та має на меті «не лише пізнавальне значення..., а є важливим чинником територіальної організації та управління господарством країни» [378, с. 203]. Про практичну та пізнавальну значимість районування свідчить і наступне твердження: «Велике прикладне значення економічного районування полягає в тому, що воно є основою формування і реалізації державної регіональної економічної політики, а також використовується в практиці територіального управління господарством...» [345, с. 99]. Наведені підходи зводяться до думки про можливість та необхідність застосування результатів районування у вигляді виділення своєрідних утворень, їх вивчення та підвищення ефективності управління через планування та «визначення напрямів перспективного розвитку» [345, с. 99; 378, с. 204], що є актуальним для підприємств і організацій споживчої кооперації. Така актуальність для системи споживчої кооперації посилюється необхідністю обґрунтування індивідуальних стратегій розвитку на основі порівняння своєрідності та відмінності виділення таких утворень з метою забезпечення перспективності розвитку, що знайшло своє відображення [299].

Виходячи з того, що метод районування «є науковим методом територіальної організації... і водночас одним із засобів раціонального розміщення виробництва, вдосконалення його спеціалізації та піднесення соціально-економічного розвитку» [345, с. 99], результати його дозволять отримати «...такое экономическое, взаимообусловленное сочетание предприятий,

при котором достигается дополнительный экономический эффект за счет целесообразного подбора предприятий в соответствии с природными и экономическими условиями района, с его транспортным и экономико-географическим положением» [30, с. 160]. Багатогалузовість системи споживчої кооперації, її географічно-територіальна розгалуженість потребує, як будь-яка величезна система, застосування методу районування як засобу виділення однорідних економічно поєднаних групвань на підставі наявної спеціалізації, спільності, сталості виділених своєрідних утворень.

За твердженням науковців, значення споживчої кооперації в розвитку народногосподарського комплексу України є важливим, у першу чергу, через її соціально-економічний потенціал, соціальний аспект господарювання ставиться на перше місце [430, с. 60]. Це пояснюється особливістю становлення та розвитку кооперації в Україні. Соціальну орієнтованість підприємств споживчої кооперації підкреслювали Р. Оуен, М. І. Туган-Барановський, С. В. Бородаєвський, Б. М. Мартос, С. Г. Бабенко, О. О. Нестуля, А. О. Пантелеймоненко, Г. П. Скляр, Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко [19; 20; 21; 49; 226; 255–259; 362; 363; 430, с. 51]. Важливість такого напрямку як соціальний розвиток для підприємств і організацій споживчої кооперації пояснюється соціальною функцією та соціальною місією, виписаною для подолання бідності, та вираженими відносинами «взаємодопомоги, моральності та довіри», що характерні для підприємств і організацій споживчої кооперації.

Виходячи з особливостей господарювання системи споживчої кооперації, спрямованість функціонування якої орієнтована на економічні результати та соціальний аспект, варто звернути увагу на економічне районування, як «найближче до всеохоплюючого трактування інтегрального районування» [112, с. 17]. Соціальна орієнтованість системи споживчої кооперації та сучасний етап її розвитку підпорядкований необхідності «вдосконалення... системи державного регулювання економічних процесів» через «конкретні завдання, що треба вирішувати в загальному контексті соціального й економічного прогресу сус-

пільства» [322, с. 70]. Це дозволить підприємствам і організаціям споживчої кооперації зберегти цілісність на основі забезпечення своєрідності, самотутності та віднайденної особливості.

Метод економічного районування належить до методів багатовимірного аналізу, відповідно до якого до одного класу належать об'єкти, найбільш подібні між собою. «...Багатовимірний аналіз охоплює різні сторони і опосередкування явищ, які вивчаються. А різнобічність і комплексність дослідження – один із важливих діалектико-матеріалістичних принципів пізнання» [425, с. 12].

За твердженням О. І. Шаблія, «кожен метод багатовимірного аналізу складається з ряду етапів», які, на його думку, об'єднуються у наступні блоки: «передматематичний, власне математичний і після математичний» [425, с. 12]. Кожен з даних блоків охоплює окремі етапи, від чіткого виконання яких, на нашу думку, залежить результат дослідження, його репрезентивність, надійність та валідність.

На думку науковців, «сутність та специфіка завдань... районування зумовлюють необхідність застосування в якості основних методологічних підходів системно-структурний та територіальний» [112, с. 53]. Даний підхід передбачає відстеження взаємодії «регіонального рівня в контексті цілісної суспільно-екологічної системи з певною впорядкованістю елементів» і передбачає виявлення рівня «територіальної диференціації процесів і явищ у межах досліджуваних територій» [112, с. 53–54]. Саме такий підхід і лежить в основі дослідження можливостей розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, враховуючи її територіальну розгалуженість, на основі сформованого та функціонуючого потенціалу як складноструктурованої системи забезпечення такого розвитку.

При проведенні економічного районування та забезпеченні можливості використання його результатів у практичній діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації слід визначитися з системою ознак такого районування, серед яких, що пропонуються у науковій літературі, спільність формування району; господарська єдність, що характеризується подібністю

масштабів, інтенсивністю виробництва; подібність показників і спільність системи; наявність стійких зв'язків «як між однорідними елементами, так і, особливо, між різноякісними об'єктами»; рівень навантаження [112, с. 55–56]. Усі наведені ознаки характерні для функціонування підприємств і організацій споживчої кооперації, що виражені спільністю, єдністю, подібністю, стійкістю та навантаженістю кооперативної діяльності.

Важливою умовою є встановлення системи принципів, серед яких виділяють «принцип системності, принцип збереження територіальної цілісності, принцип структурно-функціональної оптимальності, принцип єдності адміністративно-територіального поділу та делімітація районів» [112, с. 56]. «Опыт... показывает, что для достижения относительно полной аналогии... модели системы с действительностью необходимо детально увязать принципы использования системного подхода» [173, с. 6]. «Только с позиции обоснованных принципов может быть достигнута требуемая аналогия...» [173, с. 6–7].

Такої ж думки притримуються й інші вчені, стверджуючи, що районування – це процес пізнання та адекватного відображення об'єктивного процесу господарювання через виявлення, виділення і обґрунтування мережі районів. При цьому пропонується керуватися такими головними принципами (ознаками для виділення районів):

- спільність природних факторів формування району;
- подібність масштабів, структури та інтенсивності господарської діяльності, виробничої та соціальної інфраструктури;
- подібність демографічних показників та єдність системи;
- наявність стійких зв'язків як компонентів цілісної системи [112, с. 11].

При проведенні дослідження, результати якого знайшли своє відображення у [303], збереження потрібних принципів буде забезпечено через галузевий аналіз діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації; оцінку результатів діяльності обласних споживчих спілок та на їх основі загальну характеристику діяльності Укоопспілки. Це сприятиме реалізації принципів системності (на рівні Укоопспілки); збереженню

територіальної цілісності (на рівні обласних спілок споживчих товариств), структурно-функціональної оптимальності (на рівні районних споживчих спілок), єдності адміністративно-територіального поділу та делімітації районів (на рівні споживчого товариства).

У взаємній узгодженості з наведеними ознаками та принципами визначимося з основними критеріями районування. При цьому скористаємося запропонованим правилом: «Если целью является оптимизация, то вырабатывается критерий оптимизации; в других случаях устанавливаются показатели, оценивающие качество процесса и требующие улучшения» [173, с. 6]. Такої ж думки дотримується і О. С. Федонін, запевняючи, що показники повинні задовольняти такі вимоги як охоплення усіх сторін діяльності підприємства при забезпеченні простоти збирання та відсутності дублювання [402, с. 22]. Погоджуються з наведеними підходами й інші науковці, відмічаючи, що «модель отображает наиболее важные стороны рассматриваемой системы. При этом степень важности тех или иных характеристик системы определяется целью исследования» [173, с. 6].

Взявши за основу ресурсний та галузевий підходи, виділяємо ключові чинники успіху підприємств і організацій споживчої кооперації через складові елементи потенціалу розвитку.

Використовуючи «Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2010 рік» [272], «Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2009 рік» [271] та виділені ключові чинники успіху розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації на основі складових елементів потенціалу розвитку, перетворюємо їх у показники з метою отримання висновку про ефективність формування потенціалу розвитку. Це дозволить виділити обласні спілки з ідентичним рівнем розвитку в межах району, визначитися з перевагами у функціонуванні між окремими районами та в межах нього, отримати комплексну оцінку ефективності формування потенціалу розвитку на основі рівнів його формування.

Таблиця 2.5

Рівні формування потенціалу розвитку та його складові, виражені показниками

Обласні спілки споживчих товариств	Частка працівників з повною та вищою освітою, %	Частка працівників з неповною вищою освітою, %	Частка працівників з повною та вищою освітою у системі, %	Частка працівників з неповною вищою освітою у системі, %	Частка мережі закладів торгівельного господарства, %	Частка мережі закладів ресторанного господарства, %	Темп зміни обсягів товарних запасів, %	Темп витрат у торгівлі, %	Темп витрат у ресто- ранному господарстві, %	Темп зміни капітальних інвестицій, %	Темп зміни інвестицій в основний капітал, %	Темп зміни витрат, пов'язаних з полішенням об'єктів, %
	Технологічний рівень							Організаційний рівень				
Кримспоживспілка	22,6	27,5	5,88	3,89	3,59	4,36	294,74	65,46	98,31	115,76	143,04	66,84
Вінницька	19,1	31	10,01	8,86	14,59	11,98	374,47	92,92	99,13	88,74	129,18	76,64
Волинська	12,9	31,4	3,6	4,79	4,03	8,02	421,74	105,33	100,8	71,79	94,37	56,84
Дніпропетровська	22,5	31,7	5,55	4,26	3,39	1,9	154,43	46,03	85,65	86,82	89,77	72,46
Житомирська	14,5	28,3	5,82	6,16	6,17	7,47	222,08	98,16	104,74	59,07	88,09	48,03
Закарпатська	15	37	3,77	5,04	3,68	6,21	325	95,15	95,54	63,49	112,67	50,55
Івано-Франківська	26,8	47,6	4,28	4,13	3,1	2,67	358,82	100,13	99,37	68,69	126,43	61,24
Кіровоградська	19,7	40,8	2,77	3,12	3,44	2,7	662,5	109,41	100	197,88	265,79	135,7
Луганська	20	31,1	2,52	2,13	4,64	2,61	287,5	88,44	103,22	126,85	131,17	123,6
Львівська	24,2	31,4	6,69	4,72	6,3	4,3	266,67	107,62	101,77	85,55	95,64	92,48
Миколаївська	20,2	32,7	3,23	2,85	2,83	1,9	2600	104,3	102,65	88,66	94,69	69,95
Одеська	21,8	35,6	3,34	2,97	2,51	3,01	111,11	100,98	107,48	89,52	79,11	93,13
Полтавська	23,2	36,9	6,15	5,33	7,13	5,53	289,74	100,4	105,43	51,17	62,04	120,68

Продовж. табл. 2.5

Обласні спілки споживчих товариств	Частка працівників з повною та вищою освітою, %	Частка працівників з неповною вищою освітою, %	Частка працівників з повною та вищою освітою у системі, %	Частка працівників з неповною вищою освітою у системі, %	Частка мережі закладів торговельного господарства, %	Частка мережі закладів ресторанного господарства, %	Темп зміни обсягів товарних запасів, %	Темп витрат у торгівлі, %	Темп витрат у ресто- ранному господарстві, %	Темп зміни капітальних інвестицій, %	Темп зміни інвестицій в основний капітал, %	Темп зміни витрат, пов'язаних з поліпшенням об'єктів, %
	Технологічний рівень							Організаційний рівень				
Рівненська	10,9	36,6	6,78	12,35	7,29	12,57	193,28	102,25	103,85	67,48	75,56	65,9
Сумська	15,6	33,8	3,04	3,6	3,89	2,18	411,11	105,03	100,61	127,55	122,87	124,05
Тернопільська	23,6	33,9	4,48	3,51	2,86	1,57	467,57	100,35	98,29	69,61	79,13	68,46
Херсонська	22,3	35,1	3,78	3,25	2,78	3,26	223,81	97,56	99,39	59,5	84,1	49,52
Хмельницька	18,9	44,2	4,9	6,24	5,61	4,15	387,88	99,82	100	99,68	349,19	60,32
Черкаська	14,5	23,3	5,49	4,79	4,43	5,59	264	94,62	98,37	150,59	102,56	156,34
Чернівецька	23,1	34,7	3,61	2,96	2,08	2,86	304,55	92,63	98,12	97,01	66,07	106,44
Чернігівська	15,2	32,6	4,33	5,04	5,65	5,16	545,83	99,83	95,13	127,7	187,66	81,33

Продовж. табл. 2.5

Обласні спілки споживчих товариств	Темп зміни непродуктивних витрат, %	Темп зміни чисельності пайовиків, %	Питома вага пайовиків у системі, %	Темп зміни середньомісячної заробітної плати по системі, %	Темп зміни середньомісячної заробітної плати у торгівлі, %	Темп зміни середньомісячної заробітної плати у ресторан- ному господарстві, %	Темп зміни середньомісячної заробітної плати по промисловості, %	Обсяг капіталу, %	Обсяг власного капіталу, %	Обсяг власного оборотного капіталу, %	Обсяг позикового капіталу, %
	Інституціональний рівень							Організаційний рівень			
Кримспоживспілка	156,82	102,74	4,31	120,25	122,34	112,04	113,44	179	159,5	9,4	19,5
Вінницька	70,65	98,5	5,12	108,41	101,37	123,69	117,61	374,5	283,6	38,2	90,9
Волинська	47,27	99,02	4,12	122,1	115,43	123,95	114,59	117	88,5	9,5	28,5
Дніпропетровська	157,89	99,19	6,92	117,59	120	115,11	87,63	280,1	209,5	14,6	70,6
Житомирська	79,66	102,95	5,03	115,8	119,05	119,94	120,04	173	123,6	10,3	49,4
Закарпатська	112,82	100	5,59	122,66	121,92	127,63	119,23	129,7	113,3	10,1	16,4
Івано-Франківська	106,98	100,11	6,15	120,85	119,57	119,66	118,17	86	76,9	7,8	9,1
Кіровоградська	33,76	99,93	4,12	125,92	127,44	131,99	137,74	76,8	61,2	6,3	15,6
Луганська	0	101,75	1,57	120,38	131,22	126,11	98,25	79,3	73,4	8,6	5,9
Львівська	82,35	99,64	4	122,04	123,71	128,2	114,05	129,3	114,9	10,7	14,4
Миколаївська	355,56	102,03	2,07	118,47	102,59	118,35	112,74	140,9	125,2	9,6	15,7
Одеська	64,42	99,34	4,13	120,14	109,97	120,93	0	106,9	99,4	7,1	7,5
Полтавська	80,49	93,98	7,27	125,83	125,63	131,82	127,12	131,9	122,9	18,1	9

Продовж. табл. 2.5

Обласні спілки споживчих товариств	Темп зміни непродуктивних витрат, %	Темп зміни чисельності пайовиків, %	Питома вага пайовиків у системі, %	Темп зміни середньомісячної заробітної плати по системі, %	Темп зміни середньомісячної заробітної плати у торгівлі, %	Темп зміни середньомісячної заробітної плати у ресторан- ному господарстві, %	Темп зміни середньомісячної заробітної плати по промисловості, %	Обсяг капіталу, %	Обсяг власного капіталу, %	Обсяг власного оборотного капіталу, %	Обсяг позикового капіталу, %
	Інституціональний рівень							Організаційний рівень			
Рівненська	440,91	99,88	6,37	119,33	119,69	124,55	111,61	241	164	17,8	77
Сумська	194,12	105,12	2,49	114,61	119,78	127,82	106,36	93,1	82,5	19,6	10,6
Тернопільська	75,82	99,87	5,5	118,07	121,33	116,97	97,24	183,8	163,1	17,8	20,7
Херсонська	70,77	99,74	2,19	118,12	121,21	118,14	113,38	114,2	105,3	18,3	8,9
Хмельницька	32,94	102,86	8,38	125,83	126,56	126,4	123,17	198,1	167,0	3,8	31,1
Черкаська	35,26	100,35	5,1	117,01	118,44	122	118,58	221,7	178,9	15,8	42,8
Чернівецька	54,29	100,14	4,26	119,61	116,21	118,09	118,58	105,3	87,5	3,2	17,8
Чернігівська	110,06	98,3	5,31	123,24	125,46	126,52	128,47	188,3	166,3	15,0	22,0

Джерело: складено автором на основі [271; 272] та дод. В.

Щодо галузевих особливостей і ключових чинників успіху, то екстраполюємо їх на підприємства й організації споживчої кооперації відповідно до рівнів формування та складових потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації (табл. 2.5).

Для опрацювання масиву інформації застосуємо прикладний пакет сучасного програмного забезпечення SPSS, що дозволяє використовувати як інструментарій інформаційні технології. SPSSv15.0 – «це програмний продукт (пакет прикладних програм), що підтримує введення даних, засоби експорту-імпорту даних (Excel, ACCESS та ін.), розподілену обробку даних, засоби систематизації та трансформації даних, подання даних у вигляді таблиць, діаграм і графіків, статистичної обробки даних (описові статистики, дисперсійний, кореляційний, регресійний аналіз та ін.), поширення та впровадження результатів обробки (створення звітів і web-публікацій)» [432].

Належність обласних споживчих спілок до районів наведемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Належність обласних споживчих спілок до районів

Обласні спілки	Формування потенціалу розвитку		
	за I рівнем	за II рівнем	за III рівнем
Кримспоживспілка	1	1	1
Вінницька	1	1	2
Волинська	1	2	3
Дніпропетровська	1	3	3
Житомирська	1	1	2
Закарпатська	1	1	3
Івано-Франківська	1	1	3
Кіровоградська	2	1	3
Луганська	1	3	3
Львівська	1	1	3
Миколаївська	3	3	3
Одеська	1	3	3
Полтавська	1	1	3
Рівненська	1	1	3

Обласні спілки	Формування потенціалу розвитку		
	за I рівнем	за II рівнем	за III рівнем
Сумська	1	1	3
Тернопільська	2	3	3
Херсонська	1	3	3
Хмельницька	1	1	3
Черкаська	1	1	3
Чернівецька	1	3	3
Чернігівська	2	1	3

Джерело: складено автором.

На технологічному рівні формування потенціалу розвитку до першого району належать Кримспоживспілка, Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Луганська, Львівська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька. Це пояснюється, в першу чергу, об'єктивними закономірностями функціонування ОСС, а саме сформованими та збереженими ресурсними можливостями, вираженими такими складовими потенціалу розвитку як трудова (наявність значної питомої ваги працівників з вищою освітою, матеріальна (розширення мережі закладів торговельного та ресторанного господарства), інформаційна (наявність забезпечення для можливості порівняння показників діяльності за видами економічної діяльності), запаси (дотриманням нормативу запасів і позитивна тенденція до прискорення їх оборотності).

Належність Кіровоградської, Тернопільської, Чернігівської ОСС на першому рівні формування потенціалу розвитку до другого району свідчить про певні втрати у рівні ефективності проти першого району, виражені меншою часткою працівників з вищою освітою (19,7 % у Кіровоградській ОСС та 15,2 % у Чернігівській ОСС проти 22,6 % у Кримспоживспілці або 23,5 % у Полтавській), значно більшою питомою вагою працівників з неповної вищої освіти (40,8 % у Кіровоградській ОСС, 33,9 %

у Тернопільській та 32,6 % у Чернігівській ОСС проти 23,2 % у Черкаській ОСС).

Належність Миколаївської ОСС до третього району пояснюється значними відставаннями у показниках ефективності функціонування щодо технологічного набору складових потенціалу розвитку, виражених низькою питоמוю вагою працівників з вищою освітою (3,23 %), темпами нарощення середньомісячної заробітної плати в торгівлі та у ресторанному господарстві (102,59 %), розвитком мережі закладів, темпами зміни обороту та надмірними запасами.

Організаційний рівень формування потенціалу розвитку включає результати фінансової, управлінської, інвестиційної та інноваційної діяльності. Відповідно до результатів проведеного аналізу до першого району входять обласні спілки, об'єднані існуючими аналогічними закономірностями розвитку, а саме: Кримспоживспілка, Вінницька, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська. Лише Волинська ОСС має незначні відставання від першого району, зумовлені дещо нижчими показниками ефективності формування потенціалу розвитку, скороченням обсягів вкладання коштів у капітальні інвестиції (71,7 % проти 115,76 % у Кримспоживспілки, 197,88 % у Кіровоградській, 127,55 % у Сумській, 150,59 % у Черкаській, 127,7 % у Чернігівській) та в основний капітал (94,3 % проти 143,04 % у Кримспоживспілки, 129,18 % у Вінницькій, 112,67 % у Закарпатській 126,43 % в Івано-Франківській, 349,19 % у Хмельницькій, 187,66 % у Чернігівській).

Належність обласних спілок (Дніпропетровської, Луганської, Миколаївської, Одеської, Тернопільської, Херсонської, Чернівецької) на другому рівні формування потенціалу розвитку до третього району пояснюється наявністю конкретних завдань з питань управління фінансовою, інвестиційною та інноваційною політикою, що потребує вирішення в загальному контексті розвитку системи.

Інституціональний рівень формування потенціалу розвитку представлений Кримспоживспілкою як спілкою, що відноситься

до першого району та має найвищі показники господарювання. Її переваги – у нарощенні чисельності пайовиків (120,74 %), ефективності непродуктивних витрат (темпи нарощення 156,82 % проти 355,56 % у Миколаївській, 440,91 % у Сумській) і в цілому витрат за галузями (темпи зміни 65,46 %, 98,31 %).

Належність обласних спілок (Вінницької, Житомирської) на третьому рівні формування потенціалу розвитку до другого району пояснюється незначним відставанням з питань: скорочення витрат за видами економічної діяльності (у торгівлі – 92,9 % у Вінницькій та 98,1 % у Житомирській проти 65,46 % у Кримспоживспілці; у ресторанному господарстві – 99,1 % у Вінницькій та 104,74 % у Житомирській проти 98,31 % у Кримспоживспілці).

Належність усіх інших спілок (Волинської, Дніпропетровської, Закарпатської, Івано-Франківської, Кіровоградської, Луганської, Львівської, Миколаївської, Одеської, Полтавської, Рівненської, Сумської, Тернопільської, Херсонської, Хмельницької, Черкаської, Чернівецької, Чернігівської) до третього району потребує дієвого управління, спрямованого на здатність до запровадження ефективної маркетингової політики, мотиваційного механізму та соціальної складової розвитку системи.

Можливість застосування методу економічного районування при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, на нашу думку [292], що склалася у результаті детального вивчення наведених підходів, є:

- можливість виділення своєрідних утворень, вивчення та прогнозування їх розвитку;
- наявність певної спеціалізації, цілісності, спільності та сталості новосформованих утворень;
- виявленість важливих взаємозв'язків і відносин при забезпеченні однорідності;
- перспективність на основі порівняння своєрідності та відмінності;

– відповідність різним запитам (інтересам або цілям) через пізнавальне або практичне значення.

Враховуючи, що метод економічного районування спрямований, у нашому випадку, на визначення типових районів, що стануть основою для прийняття виважених управлінських рішень щодо подальшого майбутнього розвитку на основі висновків про ефективність формування потенціалу та приверне увагу до складових елементів другого (фінансова, управлінська, інвестиційна, інноваційна) і третього (соціальна, маркетингова, мотиваційна) рівнів, оскільки технологічний, а це перший рівень, для більшості обласних спілок має спільний рівень ефективності, що свідчить про наявне ресурсне забезпечення системи. Крім цього, метод економічного районування як метод якісного впорядкування інформації дозволив виділити ідентичні за рівнем розвитку райони, що підтверджує можливість його використання при оцінці ефективності формування потенціалу розвитку, а кількісне вираження результатів формування потенціалу розвитку надасть таксономічний аналіз.

Таким чином, наведені переваги та розуміння можливості й актуальності застосування такого методу дослідження, як економічне районування для визначення ефективності формування потенціалу розвитку підприємства через розширення сфери його використання, дозволять сформувати диференційовані індивідуальні стратегії розвитку сформованих вибірових сукупностей (районів), забезпечуючи наукову та практичну значимість. Такі стратегії базуватимуться на аналізі вигідності спеціалізації; доцільності цілісності, спільності та сталості; оцінці збалансованості та пропорційності взаємозв'язків і відносин; ефективності організації управління та політики планування розвитку.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ У ФОРМУВАННІ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА

3.1. Гармонізація управління процесом формування потенціалу розвитку підприємства на основі методу таксономії

Управління процесом формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації обумовлює необхідність застосування порівняльного дослідження, що полягає у співставленні даних про результати господарювання. Таке дослідження вимагає значної кількості показників, які дозволять надати всебічну характеристику об'єкту дослідження та більш повно змалювати картину перспективності подальшого розвитку. У контексті даного питання важливу роль відіграє гармонізація управління процесом формування потенціалу розвитку на основі методу таксономії як нового підходу у практиці господарювання підприємств та організацій споживчої кооперації, що дозволить спрямувати різновекторні складові та об'єднати їх у єдиний інтегральний показник.

Таксономії як науці про впорядкування присвятили свої дослідження провідні закордонні та вітчизняні вчені: О. Декандоль, В. Плюта, З. Хельвіг, С. А. Айвазян, З. І. Бажаєва, С. Бейлай, В. О. Калишенко, Ю. В. Осадча, О. М. Дутченко, І. В. Бєлова, О. О. Дутченко, К. М. Калашникова, Н. В. Саблина, В. А. Теличко. У своїх працях дослідники визначили сутність, особливості, можливості застосування, зупинили увагу на проблемі упорядкування сукупності показників і їх спрямованості [5; 6; 36; 113; 148; 149; 269; 313; 347].

Разом з тим, роботи сучасних науковців свідчать про невідомість і практичну значимість застосування таксономічного методу для оцінки ефективності складної системи: потенціал розвитку (виходячи з рівнів його формування) та підприємства й організації споживчої кооперації (враховуючи склад і галузеву,

технологічну, організаційно-управлінську, соціальну, функціональну, територіальну структуру). Крім цього, в нашому випадку, інтегральний показник як результат таксономічного методу слугуватиме в подальшому для отримання комплексного показника потенціалу розвитку через присвоєння йому значимості.

З метою розкриття особливостей таксономічного методу, розширення можливостей його застосування, висвітлення переваг при побудові інтегрального показника доцільно, на нашу думку, провести фундаментальне дослідження його онтологічного змісту.

За даними Вікіпедії, таксономія – це термін, що має кілька значень, зокрема наука про об'єднання живих істот у групи на основі аналізу притаманних їм ознак або групування речей чи принципів, що лежать в основі такого групування [65]. За твердженням В. Плюта, таксономія (від грецької *τασσειν* – порядок, розміщення і *νόμος* – закон, наука) – це наука про правила упорядкування і класифікації [313, с. 7].

Термін «таксономія» вперше був запропонований у 1813 р. Огюстеном Декандалем, який займався класифікацією рослин, і застосовувався лише в біології. Пізніше термін стали використовувати для посилення на групування речей [65]. Будь-які об'єкти, живі та неживі, чи навіть події, можуть бути прокласифікованими відповідно до таксономічної схеми, у якій буде ієрархування від простого до складного чи навпаки. Таксономії, які складені з таксономічних одиниць, знаходяться у ієрархічній структурі, показуючи відношення між батьківськими та дочірніми складовими.

Одним із перших, хто почав використовувати спеціальну дослідну методику агрегування ознак, став З. Хельвіг, який запропонував таксономічний показник як синтетичний показник, об'єднаний із усіх ознак, що характеризують економічне явище [284; 313; 347, с. 78]. Цікавилися і мають значні результати, присвячені даній проблематиці, наукові праці таких вчених, як В. Плюта, С. Айвазян, З. Бажаєва [5; 6; 313].

Сьогодні таксономічний метод пропонують розглядати при аналізі внутрішніх ресурсів підприємства [347], рівня розвитку регіональних ринків праці [269], тенденцій розвитку промисловості [113], для оцінювання соціально-економічної безпеки [36] та все частіше при визначенні саме інтегрального показника: оптимальності структури капіталу [148], рівня організації кредитної діяльності [149], соціально-економічного розвитку регіонів [284].

На наш погляд, актуальним є питання розрахунку інтегрального показника як агрегованого узагальнення значення багатьох ознак, що всебічно описують рівень гармонізації управління процесом формування потенціалу розвитку для підприємств і організацій споживчої кооперації. Ускладненим це питання постає як через наявність трьох рівнів формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, так і через особливості її функціонування, зокрема входження до її складу 21 обласної спілки, 190 районних споживчих спілок, 180 районних споживчих товариств і 1 652 споживчих товариств [272]. Відповіддю на таке непросте, але цікаве наукове і практичне питання може стати метод таксономії. Наші наукові симпатії можемо пояснити явними перевагами такого методу, що виражені наступними позиціями:

- «спеціально орієнтований на дослідження об'єктів, що характеризуються великою кількістю різнорідних параметрів» [36];
- «допоможе «згорнути» багатомірний статистичний матеріал... у часі та просторі в єдину кількісну характеристику» [149];
- як синтетична величина врахує «вплив значень всіх індивідуальних показників» [269, с. 142];
- характеризує та ілюструє зміну значень показників, що формують синтетичний [113, с. 41];

– дозволить вирішити «проблему упорядкування багатомірних об'єктів або процесів щодо заданого нормативного вектора-еталона» [148, с. 113];

– підкреслює наявність або відсутність однорідності у сукупності, що досліджується, визначає локальні згущення або розрідження і навіть вільні місця у сукупності «точок-об'єктів» [347, с. 78].

Крім цього, всі показники, взяті в основу дослідження, поділяються на стимулятори, що позитивно впливають на синтетичний показник розвитку, і на дестимулятори, що гальмують його. Це дозволить в подальшому регулювати вектори розвитку через стимулювання позитивних впливів і нівелювання дії дестимуляторів.

Екстраполюємо вказані переваги на об'єкт дослідження та відтінимо основні переваги такого методу при оцінці ефективності формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації (рис. 3.1). Виходячи з того, що процес формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації має три рівні: технологічний, організаційний, інституціональний, кожен з яких має свої складові (трудову, матеріальну, інформаційну, запаси – перший рівень; фінансову, інвестиційну, інноваційну, управлінську – другий рівень; соціальну, мотиваційну, маркетингову – третій рівень) та ключові чинники успіху, то гармонізація його управління на основі методу таксономії вимагає визначеності з показниками, що будуть використані при розрахунку інтегрального. Пропонуємо, дотримуючись наукової логічності дослідження, провести таксономічний аналіз для кожного рівня формування потенціалу розвитку за загальними показниками функціонування Укоопспілки в цілому. Це дозволить комплексно оцінити кожен рівень ефективності формування потенціалу розвитку, взявши за основу максимальну кількість показників, та отримати загальну картину змін, які відбуваються в переліку ознак, що вивчаються в динаміці.

Потенціал розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації – складна за структурою та динамічна за станом системна властивість

Синергетично збільшена через складоструктурованість та організаційну оформленість споживчої кооперації

Характеризується значною кількістю різновекторних параметрів

Потребує об'єднання у єдину кількісну характеристику, побудовану на врахуванні різноспрямованого впливу

Зацікавлена у визначеності з нормативним вектором-еталоном, що призведе до упорядкування впливу всіх індивідуальних параметрів

Спрямована на гармонізацію на основі визначення таксономічного показника як мірила рівня розвитку

Рис. 3.1. Переваги застосування таксономічного аналізу для гармонізації потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації

Джерело: складено автором.

Алгоритм використання таксономічного показника наведемо на рис. 3.2.

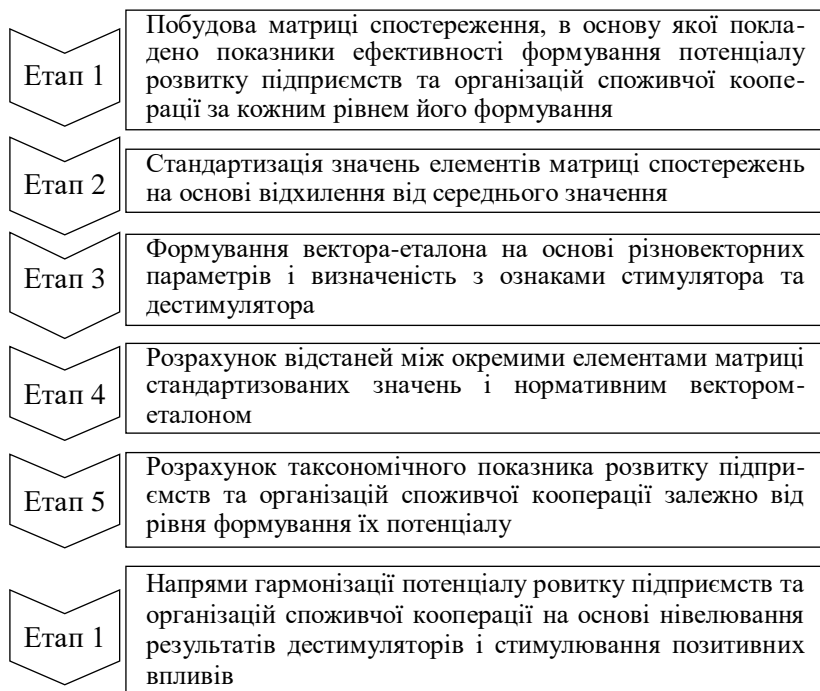


Рис. 3.2. Алгоритм проведення таксономічного аналізу для оцінки ефективності формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації

Джерело: складено автором.

На першому етапі здійснюється формування матриці спостережень (X_k), яка представлена наступним чином:

$$X_k = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{r1} & x_{r2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & m_{m2} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} \quad (3.1)$$

де i – порядковий номер періоду (від 1 до n);

j – показник, який характеризує стан відповідного об'єкта;

x_{ij} – значення показника j для періоду i (від 1 до m)
[313, с. 10].

Для побудови матриці проведено відбір показників, які, на нашу думку, найбільш істотно характеризують рівень ефективності управління показниками першого рівня формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації з метою гармонізації функціонування системи, і на основі яких буде розраховуватися таксономічний показник (табл. 3.1), серед яких: питома вага персоналу з вищою освітою; середньомісячна заробітна плата працівника; мережа роздрібної торгівлі; мережа закладів ресторанного господарства; мережа ринків; кількість збиткових підприємств; середньоспискова чисельність працюючих; обсяги збитків.

Елементи табл. 3.1 – це показники, виражені в характерних ознаках у різних одиницях виміру. Тому для проведення розрахунків проведемо стандартизацію, що дозволить звести всі одиниці виміру до єдиної величини, тобто вирівняти векторність ознак. Така перебудова відбувається за формулою:

$$Z_{ik} = \frac{x_{ik} - \bar{x}_k}{s_k}, \quad (3.2)$$

причому

$$\bar{x}_k = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w x_{ik}; \quad (3.3)$$

$$S_k = \left[\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (x_{ik} - \bar{x}_k)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (3.4)$$

де $k = 1, 2, \dots, n$;

n – кількість ознак;

w – кількість одиниць;

x_{ik} – значення ознаки k для одиниці i ;

\bar{x}_k – середнє арифметичне значення ознаки k ;

s_k – стандартне відхилення ознаки k ;

z_{ik} – стандартизоване значення ознаки k для одиниці i [313, с. 11].

Після проведення стандартизації ознак матрицю даних (Z) наведемо в табл. 3.2.

Побудова показника ефективності управління показниками технологічного рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації полягає у визначенні елементів матриці спостережень та їх стандартизації, після чого проводиться диференціація ознак. При цьому всі стандартизовані ознаки розподіляємо на стимулятори та дестимулятори. Основою такого поділу є спрямованість впливу кожного з показників на рівень ефективності формування потенціалу розвитку системи споживчої кооперації. Ознаки, які позитивно впливають (стимулюють) на загальний рівень розвитку об'єкта, є стимуляторами, ознаки, що уповільнюють потенціал розвитку підприємства, є дестимуляторами. Поділ ознак на стимулятори та дестимулятори – основа для побудови вектора-еталона, який являє собою точку P_0 з координатами:

$$z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n}.$$

При цьому дані координати визначаються за формулами:

$$z_{0s} = \max z_{rs}, \text{ якщо } s \in I, \quad (3.5)$$

$$z_{0s} = \min z_{rs}, \text{ якщо } s \notin I \ (s=1, \dots, n), \quad (3.6)$$

де I – множина ознак;

z_{rs} – стандартизоване значення ознаки s для одиниці r [313, с. 16].

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника за складовими першого рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації за 2001–2010 рр.

Рік	Питома вага персоналу з вищою освітою, %	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	Мережа роздрібноі торгівлі, од.	Мережа закладів ресторанного господарства, од.	Мережа ринків, од.	Кількість збиткових підприємств, од.	Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	Обсяги збитків, тис. грн
2001	10,7	175	24 635	7 546	725	2 623	161 389	86 766
2002	11,7	219	22 586	7 340	672	1 761	138 678	40 392
2003	12,6	271	20 389	6 803	622	1 300	121 178	35 492
2004	13,7	338	18 166	6 132	586	960	105 684	29 089
2005	14,3	459	16 782	5 510	563	647	93 996	24 632
2006	15,6	592	14 653	4 873	533	421	85 150	19 554
2007	16,4	770	13 194	4 387	506	248	77 749	15 556
2008	17,6	1 043	12 057	3 905	481	162	75 573	14 417
2009	19,5	1 200	11 340	3 709	460	135	67 198	9 951
2010	20,5	1 423	10 694	3 485	423	35	59 536	3 534

Джерело: складено автором на основі [270–278; 316–318].

Таблиця 3.2

Матриця стандартизованих показників

Рік	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}
2001	-1,05	-1,13	1,76	1,50	1,84	2,24	2,01	2,63
2002	-0,82	-1,02	1,32	1,36	1,26	1,16	1,28	0,56
2003	-0,62	-0,90	0,85	0,99	0,71	0,59	0,72	0,34
2004	-0,36	-0,74	0,37	0,53	0,32	0,16	0,23	0,05
2005	-0,22	-0,45	0,07	0,10	0,06	-0,23	-0,15	-0,15
2006	2,20	-0,14	-0,39	-0,34	-0,26	-0,51	-0,43	-0,37
2007	0,26	0,29	-0,70	-0,68	-0,56	-0,73	-0,67	-0,55
2008	0,54	0,94	-0,95	-1,01	-0,84	-0,83	-0,74	-0,60
2009	0,98	1,31	-1,10	-1,15	-1,07	-0,87	-1,00	-0,80
2010	1,21	1,84	-1,24	-1,30	-1,47	-0,99	-1,25	-1,09

Джерело: складено автором на основі табл. 3.1.

Таблиця 3.3

Вектор-еталон показників першого рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації

Вектор-еталон	Питома вага персоналу з вищою освітою, %	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	Мережа роздрібної торгівлі, од.	Мережа закладів ресторанного господарства, од.	Мережа ринків, од.	Кількість збиткових підприємств, од.	Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	Обсяги збитків, тис.грн
P_0	2,20	-1,13	1,76	1,5	1,84	-0,99	-1,25	-1,09

Джерело: складено автором на основі табл. 3.2.

Таким чином, для підприємств і організацій споживчої кооперації вектор-еталон має координати, наведені у табл. 3.3. Показниками-стимуляторами є питома вага персоналу з вищою освітою; мережа роздрібної торгівлі, закладів ресторанного господарства, ринків.

Показниками-дестимуляторами є середньомісячна заробітна плата працівника; кількість збиткових підприємств; середньоспискова чисельність працюючих; обсяги збитків.

Наступним етапом алгоритму розрахунку таксономічного показника оцінки ефективності формування потенціалу розвитку є розрахунок відстаней між окремими елементами матриці стандартизованих значень і нормативним вектором-еталоном та визначення таксономічного показника розвитку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок відстаней між окремими спостереженнями та вектором-еталоном і побудова таксономічного показника

Показник відстані	Значення	Модифікований показник	Значення	Таксономічний показник	Значення
C_{i02001}	7,81	d_{i2001}	0,90	K_{i02001}	0,10
C_{i02002}	8,06	d_{i2002}	0,93	K_{i02002}	0,07
C_{i02003}	7,56	d_{i2003}	0,87	K_{i02003}	0,13
C_{i02004}	6,91	d_{i2004}	0,80	K_{i02004}	0,20
C_{i02005}	5,32	d_{i2005}	0,61	K_{i02005}	0,39
C_{i02006}	5,31	d_{i2006}	0,61	K_{i02006}	0,39
C_{i02007}	4,89	d_{i2007}	0,56	K_{i02007}	0,44
C_{i02008}	6,49	d_{i2008}	0,75	K_{i02008}	0,25
C_{i02009}	6,58	d_{i2009}	0,76	K_{i02009}	0,24
C_{i02010}	5,47	d_{i2010}	0,63	K_{i02010}	0,37

Джерело: складено автором на основі табл. 3.1–3.3.

Інтерпретується таксономічний показник так: потенціал розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації на першому рівні його формування має несталу тенденцію і свідчить

про недостатній рівень ефективності управління. Розрахунок інтегрального показника як агрегованого узагальнення значення таких показників, як питома вага персоналу з вищою освітою, середньомісячна заробітна плата працівника, мережа роздрібної торгівлі, мережа закладів ресторанного господарства, мережа ринків, кількість збиткових підприємств, середньоспискова чисельність працюючих, обсяги збитків, засвідчив сталу тенденцію до позитивного розвитку протягом 2001–2007 рр. та його зниження протягом 2008–2009 рр. Величина таксономічного показника 2010 р. за рівнем наблизилася до 2005 р. і становить 0,37 при нормативному результаті – максимальна наближеність до одиниці (рис. 3.3).

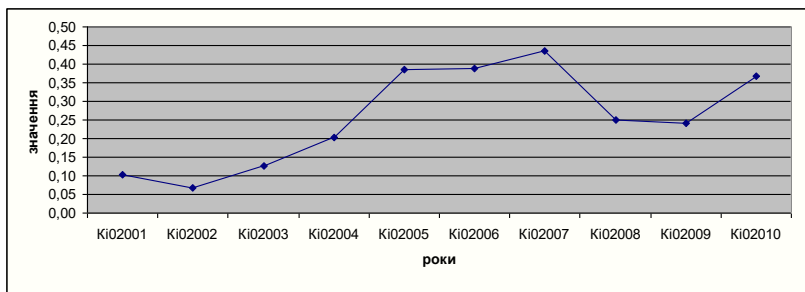


Рис. 3.3. Динаміка таксономічного показника для складових першого рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації за 2001–2010 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 3.4.

Аналогічно проведемо розрахунок таксономічного показника для другого рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. Для цього будуть використані такі складові: обсяги інвестицій в основний капітал; витрати, пов'язані з поліпшенням об'єктів; обсяги незавершеного будівництва; розміри статутного капіталу; розміри пайового капіталу; власні кошти; фінансові інвестиції; власні кошти в обороті; співвідношення оборотних активів до поточних

зобов'язань; прострочена дебіторська заборгованість; співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; обсяги банківських кредитів і позик.

Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника для оцінки ефективності управління складовими другого рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації наведемо у табл. 3.5.

Стандартизацію значень елементів матриці спостережень на основі відхилення від середнього значення наведемо у табл. 3.6. На основі стандартизованих значень формуємо вектор-еталон, який спрямовує різновекторні параметри з ознаками стимулятора і дестимулятора до упорядкування (табл. 3.7). Дані табл. 3.7 свідчать, що стимулятором розвитку є обсяги інвестицій в основний капітал; витрати, пов'язані з поліпшенням об'єктів кооперативної власності; розміри статутного та пайового капіталу; власні кошти і кошти в обігу; фінансові інвестиції; коефіцієнт ліквідності представлений співвідношенням оборотних активів до поточних зобов'язань. До дестимуляторів відносимо обсяги незавершеного будівництва; розміри простроченої дебіторської заборгованості; коефіцієнт перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською; значні обсяги поточних зобов'язань.

Розрахунок відстаней між окремими спостереженнями та вектором-еталоном і значення таксономічного показника наведемо у табл. 3.8. Візуалізацію забезпечимо за допомогою рис. 3.4.

Дані рис. 3.4 дозволяють відмітити, що кращими роками для потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації на основі складових другого рівня його формування, судячи з позитивного нарощення таксономічного показника, є 2005–2007 рр. Аналогічно до складових першого рівня відбувається падіння, обумовлене кризовими явищами в економіці країни 2008–2010 рр., та у 2010 р. таксономічний показник дорівнює 0,18, що є значно менше нормативного показника та удвічі менше від таксономічного показника першого рівня формування потенціалу розвитку.

Таблиця 3.5

**Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника за складовими
другого рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій
споживчої кооперації за 2001–2010 рр.**

Рік	Обсяги інвестицій в основний капітал, тис. грн	Витрати, пов'язані з поліпшенням об'єктів, тис. грн	Обсяги незавершеного будівництва, тис. грн	Статутний капітал, млн грн	Пайовий капітал, млн грн	Власні кошти, млн грн	Фінансові інвестиції, млн грн	Власні кошти в обороті, млн грн	Співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань	Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Банківські кредити та позики, тис. грн
2001	37 911	36 922	139 406,00	1 498,70	57 908	2 836,3	97,8	64,5	1,16	41 647	0,38238	31 099
2002	66 005	60 687	119 818,00	1 479,20	70 651	2 838,2	120,2	64,5	1,23	25 688	0,40325	46 086
2003	75 367	61 178	98 493,00	1 511,70	80 898	2 912,6	272,2	141,3	1,33	48 432	0,43544	77 316
2004	84 413	79 210	77 311,00	1 898,20	88 386	2 792,10	251,5	163,3	1,36	37 566	0,4624	66 276
2005	90 177	81 274	65 121,00	1 620,40	95 181	2 739,50	253,2	187,5	1,85	29 791	0,41204	87 170
2006	97 912	92 164	52 756,00	1 720,20	103 343	2 733,30	250,9	227,8	1,47	24 800	0,44168	107 626
2007	154 608	125 360	52 756,00	1 654,00	116 598	2 838,40	285,8	265,2	1,41	18 335	0,4205	134 590
2008	171 364	8 621	102 912,00	1 697,90	173 507	2 971,40	274,2	252,9	1,36	15 857	0,42214	174 389
2009	102 912	129 302	48 093,00	1 422,80	16,312	3 088,4	277,4	235,9	1,39	11 945	0,41525	149 123
2010	97 213	90 249	51 050,00	1 472,40	172 105	2 766,5	182,1	271,6	1,45	8 845	0,38682	159 066

Джерело: складено автором на основі [270–278; 316–318].

Таблиця 3.6

Матриця стандартизованих показників

	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}	Z_{ik}
2001	-1,40	-1,13	1,90	-0,71	-0,78	0,96	-1,98	-1,67	-1,38	1,23	-1,55	-1,54
2002	-0,74	-0,45	1,26	-0,84	-0,52	0,96	-1,64	-1,67	-0,98	-0,05	-0,65	-1,22
2003	-0,52	-0,44	0,57	-0,61	-0,31	1,02	0,70	-0,63	-0,41	1,78	0,74	-0,55
2004	-0,31	0,08	-0,11	2,14	-0,15	-1,04	0,38	-0,33	-0,23	0,91	1,91	-0,79
2005	-0,18	0,14	-0,51	0,16	-0,01	-1,02	0,41	0,00	2,57	0,28	-0,27	-0,34
2006	1,54	0,45	-0,91	0,87	0,15	-0,99	0,37	0,55	0,40	-0,12	1,01	0,09
2007	1,33	1,39	-0,91	0,40	0,42	-0,96	0,91	1,05	0,05	-0,64	0,10	0,67
2008	1,72	-1,94	0,72	0,72	1,59	-0,97	0,73	0,89	-0,23	-0,84	0,17	1,51
2009	0,12	1,51	-1,06	-1,25	-1,96	1,15	0,78	0,66	-0,06	-1,15	-0,13	0,98
2010	-0,01	0,39	-0,96	-0,89	1,56	0,91	-0,68	1,14	0,28	-1,40	-1,35	1,19

Джерело: складено автором на основі табл. 3.5.

Таблиця 3.7

**Вектор-еталон показників другого рівня формування потенціалу
розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації**

Вектор-еталон	Обсяги інвестицій в основний капітал, тис. грн	Витрати, пов'язані з поліпшенням об'єктів, тис. грн	Обсяги незавершеного будівництва, тис. грн	Статутний капітал, млн грн	Пайовий капітал, млн грн	Власні кошти, млн грн	Фінансові інвестиції, млн грн	Власні кошти в обороті, млн грн	Співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань	Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Банківські кредити та позики, тис. грн
P_0	1,72	1,51	-1,06	2,14	1,59	1,15	0,91	1,14	2,57	-1,4	-1,55	-1,54

Джерело: складено автором на основі табл. 3.6.

Таблиця 3.8

Розрахунок відстаней між окремими спостереженнями та вектором-еталоном і побудова таксономічного показника

Показник відстані	Значення	Модифікований показник	Значення	Таксономічний показник	Значення
C_{i02001}	8,43	d_{i2001}	0,91	K_{i02001}	0,09
C_{i02002}	8,21	d_{i2002}	0,89	K_{i02002}	0,11
C_{i02003}	7,41	d_{i2003}	0,80	K_{i02003}	0,20
C_{i02004}	7,02	d_{i2004}	0,76	K_{i02004}	0,24
C_{i02005}	6,51	d_{i2005}	0,70	K_{i02005}	0,30
C_{i02006}	5,88	d_{i2006}	0,64	K_{i02006}	0,36
C_{i02007}	5,96	d_{i2007}	0,64	K_{i02007}	0,36
C_{i02008}	6,33	d_{i2008}	0,68	K_{i02008}	0,32
C_{i02009}	6,87	d_{i2009}	0,74	K_{i02009}	0,26
C_{i02010}	7,56	d_{i2010}	0,82	K_{i02010}	0,18

Джерело: складено автором на основі табл. 3.5–3.7.

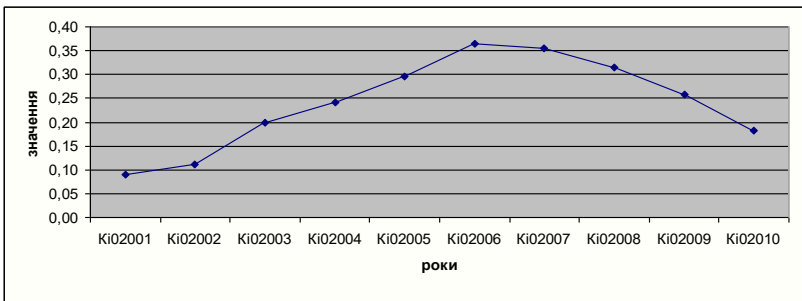


Рис. 3.4. Динаміка таксономічного показника для складових другого рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації за 2001–2010 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 3.8.

Проведемо розрахунок таксономічного показника для третього рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. Для цього будуть використані

такі показники: середньоспискова чисельність працюючих; кількість пайовиків; кількість студентів, які навчаються за направленнями; матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості; витрати, пов'язані з управлінням у ресторанному господарстві; витрати, пов'язані з управлінням у торгівлі; виконання планового завдання з роздрібного товарообороту; виконання планового завдання ресторанним господарством; непродуктивні витрати; обсяги штрафів, пені, неустойки. Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника для оцінки ефективності управління складовими третього рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації наведемо у табл. 3.9.

Стандартизацію значень елементів матриці спостережень на основі відхилення від середнього значення наведемо у табл. 3.10. На основі стандартизованих значень формуємо вектор-еталон (табл. 3.11). Дані табл. 3.11 свідчать, що стимулятором розвитку є середньоспискова чисельність працюючих; кількість пайовиків; кількість студентів, які навчаються за направленнями; матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості; виконання планового завдання з роздрібного товарообороту, ресторанним господарством. До дестимуляторів відносимо витрати, пов'язані з управлінням у ресторанному господарстві; витрати, пов'язані з управлінням у торгівлі; непродуктивні витрати; штрафи, пені, неустойки сплачені.

Розрахунок відстаней між окремими спостереженнями та вектором-еталоном і значення таксономічного показника наведемо у табл. 3.12. Візуалізацію забезпечимо за допомогою рис. 3.5.

Дані рис. 3.5 свідчать про низький рівень ефективності управління третім рівнем формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, що підтверджується значенням таксономічного показника. Його найвище значення становить 0,36 лише у 2005 р. і на 2010 р. навіть не досягло значення показника 2001 р. Таксономічний показник третього рівня формування потенціалу розвитку є найнижчим і при порівнянні з аналогічними показниками першого і другого рівнів, що засвідчує сталу тенденцію зниження ефективності.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника за третім рівнем формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації за 2001–2010 рр.

Рік	Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	Кількість пайовиків, тис. осіб	Кількість студентів, які навчаються за направленнями, осіб	Матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості, од.	Витрати, пов'язані з управлінням у ресторанному господарстві, % до обороту	Витрати, пов'язані з управлінням в торгівлі, % до обороту	Виконання планового завдання з роздрібного товарообороту, %	Виконання планового завдання ресторанним господарством, %	Непродуктивні витрати, тис. грн	Штрафи, пені, неустойки, тис. грн
2001	159,3	1 200	4 502,00	18743,00	24,04	19,79	94,1	87,1	7 832	3 541
2002	142,1	1 100	4 397,00	17 325,00	24,43	17,88	89,1	91,2	6 988	3 276,31
2003	121,2	918	4 397,00	15 832,00	22,75	16,43	101,3	99,6	5 920	3 390
2004	105,7	875,4	4 231,00	14 280,00	22,78	15,85	106,5	105,1	5 878	2 755,88
2005	96,80	839,8	3 507,00	13 359,00	23,88	13,57	112,7	103,3	5 145	2 412,22
2006	81	723,4	3 507,00	10 806,00	24,70	15,51	100,5	98,1	4523	2 120,6
2007	77,7	698	3 573,00	10 806,00	25,19	15,29	105,2	110,5	4 274	2 003,85
2008	69,9	595,4	3 512,00	9 808,00	26,63	15,12	120,3	113,7	3 387	1 587,99
2009	67,2	507,8	3 285,00	9 206,00	25,85	15,06	94,7	94,1	2 568	1 204
2010	58,4	483,8	3 025,00	8 279,00	25,92	14,25	108,4	102,8	2 183	822

Джерело: складено автором на основі [270–278; 316–318].

Таблиця 3.12

Розрахунок відстаней між окремими спостереженнями та вектором-еталоном і побудова таксономічного показника

Показник відстані	Значення	Модифікований показник	Значення	Таксономічний показник	Значення
C_{i02001}	6,09	d_{i2001}	0,86	K_{i02001}	0,14
C_{i02002}	6,87	d_{i2002}	0,97	K_{i02002}	0,03
C_{i02003}	7,47	d_{i2003}	0,90	K_{i02003}	0,10
C_{i02004}	4,83	d_{i2004}	0,68	K_{i02004}	0,32
C_{i02005}	4,55	d_{i2005}	0,64	K_{i02005}	0,36
C_{i02006}	5,02	d_{i2006}	0,71	K_{i02006}	0,29
C_{i02007}	5,34	d_{i2007}	0,75	K_{i02007}	0,25
C_{i02008}	5,74	d_{i2008}	0,81	K_{i02008}	0,19
C_{i02009}	6,76	d_{i2009}	0,95	K_{i02009}	0,05
C_{i02010}	6,15	d_{i2010}	0,87	K_{i02010}	0,13

Джерело: складено автором на основі табл. 3.11.

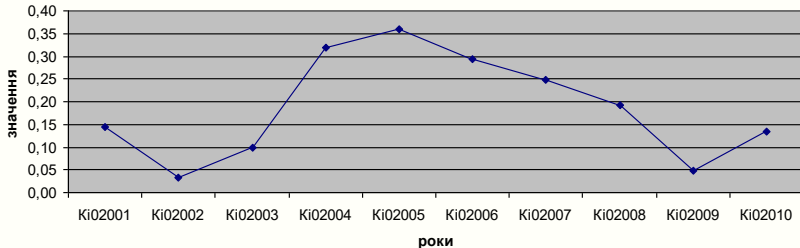


Рис. 3.5. Динаміка таксономічного показника для складових третього рівня формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації за 2001–2010 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 3.12.

Таким чином, запропонований методичний підхід [287] дозволить гармонізувати управління процесом формування потенціалу розвитку для підприємств і організацій споживчої кооперації на основі:

- кількісного відображення результатів формування потенціалу розвитку для кожного з рівнів;

Таблиця 3.10

Матриця стандартизованих показників

Рік	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}	z_{ik}
2001	1,13	1,62	0,96	1,72	-0,47	2,29	-1,03	-1,71	1,69	1,38
2002	0,81	1,29	0,87	1,31	-0,15	1,17	-1,60	-1,19	1,21	1,08
2003	0,43	-2,02	-2,76	0,87	-1,51	0,32	-0,22	-0,12	0,60	1,21
2004	0,14	0,54	0,73	0,42	-1,48	-0,01	0,36	0,58	0,58	0,50
2005	-0,02	0,42	0,12	0,15	-0,59	-1,35	1,06	0,35	0,16	0,11
2006	2,57	0,03	0,12	-0,59	0,07	-0,21	-0,31	-0,31	-0,20	-0,21
2007	-0,37	-0,05	0,18	-0,59	0,46	-0,34	0,22	1,26	-0,34	-0,35
2008	-0,52	-0,39	0,13	-0,88	1,62	-0,44	1,92	1,67	-0,85	-0,81
2009	-0,57	-0,68	-0,07	-1,06	0,99	-0,48	-0,97	-0,82	-1,31	-1,24
2010	-0,73	-0,76	-0,29	-1,33	1,05	-0,95	0,58	0,29	-1,53	-1,67

Джерело: складено автором на основі табл. 3.9.

Таблиця 3.11

Вектор-еталон показників другого рівня формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації

Вектор-еталон	Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	Кількість пайовиків, тис. осіб	Кількість студентів, які навчаються за направленнями, осіб	Матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості, од.	Витрати, пов'язані з управлінням у ресторанному господарстві, % до обороту	Витрати, пов'язані з управлінням у торгівлі, % до обороту	Виконання планового завдання з роздрібного товарообороту, %	Виконання планового завдання ресторанним господарством, %	Непродуктивні витрати, тис. грн	Штрафи, пені, неустойки, тис. грн
P_0	2,57	1,62	0,96	1,72	-1,51	-1,35	1,92	1,67	-1,53	-1,67

Джерело: складено автором на основі табл. 3.10.

- розрахунку інтегрального показника як агрегованого узагальнення значення багатьох ознак;
- зведення багатомірного статистичного матеріалу в єдину кількісну характеристику;
- врахування впливу всіх індивідуальних показників та їх спрямування;
- виявлення факторів стимуляторів і дестимуляторів розвитку;
- привернення уваги до динаміки інтегральних показників за рівнями формування потенціалу та надзвичайно низького їх значення.

Особливістю такого методичного підходу є комплексність через урахування значної кількості показників; перспективність через можливість подальшого застосування при розрахунку комплексного показника потенціалу розвитку; узгодженість з іншими методичними підходами через підтвердження результатів методу районування. Метод районування засвідчив зниження ефективності формування потенціалу розвитку на другому і третьому рівні для більшості обласних спілок, що і призвело до негативної динаміки таксономічного показника, та кількісно це відобразити.

3.2. Моделювання структури потенціалу розвитку підприємства при стратегічному управлінні

Для того, щоб у процесі формування потенціалу розвитку приймати обґрунтовані й адекватні управлінські рішення, необхідно мати в наявності інформацію про минуле, сьогодення і майбутнє підприємства. Найбільш складним є отримання інформації про майбутнє, хоча саме вона є найнеобхіднішою. Така інформація забезпечить здатність до формування гнучких стратегій на основі відмежування тих можливостей діяльності, що є переважними, від тих, які є невизначеними або становлять загрозу. Це стане можливим завдяки моделюванню як процесу передбачення, спрощення, ідеалізації, імітації об'єкта майбутнього в новостворених умовах. При цьому засобом його здійс-

нення стане SWOT-аналіз, на користь якого можна навести наступні аспекти. SWOT-аналіз набув широкого вжитку у різних галузях знань у зв'язку з тим, що ринкова економіка характеризується постійним розвитком і вдосконаленням у використанні існуючих механізмів стратегічного управління. Це знаходить свій прояв у створенні нових або в осучасненні існуючих ефективних підходів, притаманних саме тій ситуації, що склалася. Такі форми, методи та інструменти господарювання запозичуються із зарубіжного досвіду або з інших галузей, де вони ефективно використовуються і приносять позитивні результати. На основі таких запозичень, враховуючи попередній досвід, дані форми, методи, інструменти вдосконалюються і пристосовуються до нових умов. Одним із таких методів є SWOT-аналіз, що буде використаний з метою моделювання структури потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством і надасть найнеобхіднішу інформацію про майбутнє.

Проблему застосування SWOT-аналізу при стратегічному управлінні підприємством піднімали закордонні та вітчизняні вчені досить часто. Значний внесок у дослідження SWOT-аналізу як методології перспективного аналізу зробили фундаментальні наукові праці російських і українських вчених, серед яких Н. С. Акімова, І. Г. Андрєєва, Т. Ю. Бондаренко, І. В. Бакум, С. М. Ілляшенко, Л. О. Кирильєва, А. П. Наливайко, Т. А. Наумова, Б. М. Мізюк, А. П. Міщенко, С. В. Оборська, К. В. Павлов, В. В. Пастухова, В. І. Хомяков, З. Є. Шершньова [7; 10; 143; 162; 241; 244; 249; 416; 429].

Зазначимо, що в економічній літературі, незважаючи на широке використання SWOT-аналізу, недостатньо приділено уваги методологічним підходам до його проведення. Так, не обґрунтовані методи збирання масових даних, в яких відобразитись вся сукупність, що характеризує дане явище, не приділено увагу опису явищ, що можуть призвести до помилкового результату при безпосередньому аналізі даних, не описаний механізм перевірки якості зібраних даних як однієї з найважливіших характеристик спостереження.

При вирішенні такого важливого завдання як визначеність з особливостями формування потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством пропонуємо звернути увагу на можливість використання, як підстави, результатів стратегічного аналізу на основі SWOT-аналізу. Ефективність застосування SWOT-аналізу як «найбільш широко визнаного підходу до аналізу середовища», що «витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії» підтверджує Б. М. Мізюк [239, с. 231; 241, с. 113]. За допомогою даного методу встановлюються зв'язки «між силою і слабкістю, зовнішніми загрозами і можливостями» [241, с. 113].

Погоджується з наведеним підходом і А. П. Наливайко, який стверджує, що «SWOT базується на вичерпному переліку чинників, об'єднаних за певною логікою аналітичного дослідження» та є найбільш всеохоплюючою та загальноописовою моделлю формування стратегії підприємства [249, с. 118].

Такої думки дотримуються й інші науковці, відмічаючи, що SWOT-аналіз:

- є методом діагностики стану та прийняття відповідного управлінського рішення [7, с. 73];
- є однією із найважливіших діагностичних процедур, що «можно и нужно рассматривать как бизнес-технологию, технологию оценки... исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной управленческой ситуации» [10, с. 67];
- «основний інструмент регулярного стратегічного управління» [162, с. 105];
- методика оцінки факторів ринкового середовища та факторів внутрішніх можливостей [143, с. 69];
- «легкий у використанні інструмент оцінки стратегічного положення компанії» [416, с. 61].

На думку В. В. Пастухової, «SWOT-аналіз відіграє важливу роль у діяльності підприємства при визначенні перспектив його розвитку» [285, с. 113], а потенціал розвитку вказує на його

перспективи в майбутньому. За її твердженням, даний «управлінський інструмент має певні особливості, серед яких... припускає широке використання методу експертної оцінки; передбачає обов'язкову кількісну (бальну) оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства» [285, с. 116–117].

Такий, за твердженням А. П. Міщенка, «відносно легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану» аналіз припускає широке використання методу експертної оцінки, передбачає обов'язкову кількісну (бальну) оцінку факторів [10, с. 101–103; 244; 416].

Проведення SWOT-аналізу, у нашому випадку, буде спрямовано не лише на отримання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, але, в першу чергу, на визначення складових потенціалу розвитку та їх значущості на тому чи іншому етапі життєвого циклу підприємства. Наукова позиція автора відображена у [291]. Можливість такого застосування підтверджується О. С. Федоніним. Він стверджує, що складові потенціалу мають різну вагомість (значимість), тому виникає необхідність її визначення. Виходячи з того, що така оцінка залежить від багатьох факторів, «що не завжди можна аналітично виразити кількісно, то для їх визначення можна застосувати метод експертних оцінок» [399, с. 107–108]. За допомогою даного методу, на думку Л. В. Бережної, будеться «адекватна картина майбутнього розвитку з урахуванням усіх можливих зміщень та стрибків» [31, с. 105].

У нашому випадку [291] результатом застосування експертної оцінки при проведенні SWOT-аналізу буде, крім традиційно виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, здійснено якісне впорядкування, чисельне визначення значимості кожної складової потенціалу розвитку на тому чи іншому етапі життєвого циклу підприємства, збудованої на основі суджень експертів.

Оскільки моделювання структури потенціалу розвитку підприємства вбачаємо через опитування експертів (метод експертної оцінки), то виникає необхідність обґрунтування

основних засад формування вибіркової сукупності для проведення обстеження.

При проведенні вибіркового обстеження у наукових дослідженнях пропонується виділити такі види робіт: формування економічного завдання, підготовчі роботи, формування вибірки, проведення обстеження, обробка й аналіз даних, формування звітів, економічна інтерпретація результатів, створення архіву дослідження [195, с. 15; 212, с. 26–30].

На основі існуючих підходів пропонуємо виділити найважливіші етапи, поєднуючи їх за окремими видами робіт:

- попередній аналіз, що передбачатиме постановку мети аналізу, визначення сукупності, визначення аспектів, що підлягатимуть опитуванню, період опитування, вибір методів;

- якісний аналіз, що включатиме формування вибірки, первинну апробацію анкети, безпосередній процес опитування, перевірку однорідності вибіркової сукупності, виключення аномальних відповідей, уточнення необхідного обсягу ознак;

- побудова моделей оптимізації структури потенціалу розвитку залежно від стадії життєвого циклу підприємства з урахування вимог до її адекватності та значущості;

- економічна інтерпретація і практичне використання результатів з їх архівацією та збереженням.

Дотримання таких підходів відповідає загальній концепції управління якістю отриманих результатів обстеження через визначеність з основними видами робіт і можливістю обмеження впливу вибірових та невибірових похибок.

При формуванні економічного завдання ставимо за мету моделювання комплексного показника потенціалу розвитку на основі отриманого таксономічного показника як інтегрального відображення сукупності складових та значимості кожного рівня формування потенціалу розвитку, зважену на етапи життєвого циклу. Це дозволить забезпечити можливість толерантної узгодженої взаємодії впливу окремих складових і зовнішнього середовища для забезпечення довготривалої життєздатності розвитку.

Виходячи з мети, основними завданнями моделювання є:

- визначеність зі складовими, що формують потенціал розвитку підприємства. У даному випадку за основу взято три рівні формування потенціалу розвитку: технологічний (складові – трудова, матеріальна, інформаційна, запаси), організаційний (складові – фінансова, управлінська, інвестиційна, інноваційна), інституціональний (складові – соціальна, маркетингова, мотиваційна);

- обґрунтованість етапів життєвого циклу, де визначені основні стадії розвитку підприємства, що є зрозумілими для експертів (зародження, зростання, стабільність, занепад), оскільки при апробації розробленої анкети через деталізований підхід, що пропонується у наукових публікаціях, експертам з практичної точки зору було важко визначитися з особливостями кожного етапу життєвого циклу підприємства (виникнення, становлення, піднесення, пік розвитку, спад активності, стрімке падіння, ліквідація) [95, с. 91; 170, с. 57].

Відповідно до мети та завдань об'єктом і одиницею спостереження при проведенні SWOT-аналізу виступили підприємства й організації споживчої кооперації.

До етапу якісного аналізу відносимо розробку та апробацію програми спостереження (перелік запитань, на які очікуємо отримати відповіді). Від цього етапу залежить цінність зібраної інформації, тому до такої програми нами включені істотні ознаки, які мають для результатів дослідження найбільш практичне та наукове значення і відображають особливість формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. При формуванні та апробації програми спостереження здійснювали уточнення після обговорення з колегами, після консультацій з працівниками споживчої кооперації. Враховували ті вимоги, які, на нашу думку, є важливими, зокрема сприйняття інформації, правильне її розуміння, стислість, але доступність за змістом. Крім цього, враховано, що програма спостереження повинна володіти розпізнавальною здатністю та бути надійною, релевантною і обґрунтованою.

Відповідно до структури програми спостереження (анкети) вона містить вступну, основну та заключну частини. У вступній частині розміщено звернення до респондента, офіційна назва університету, мета опитування та результати, які є корисними, гарантування конфіденційності та подяка за роботу над заповненням анкети. Основна частина містить блоки запитань відповідно до мети дослідження, зокрема загальні положення, питання, що розкривають сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; ефективність формування і використання окремих складових потенціалу розвитку; застосування елементів стратегічного управління; та визначають значимість рівнів формування потенціалу розвитку. У заключній частині розміщуються запитання, що стосуються соціально-економічного та демографічного стану опитуваних.

Особливі уваги потребує роз'яснення визначення значимості складових потенціалу розвитку підприємства, оскільки інші питання анкети є простими запитаннями закритого типу. Як зазначалося вище, комплексний показник потенціалу розвитку будується на основі інтегрального показника для кожного рівня його формування, отриманого таксономічним методом, а значимість такого рівня визначається експертним шляхом. Для забезпечення відповідності встановленим вимогам до анкет пропонуємо виходити з таких положень:

- загальний коефіцієнт значимості складових технологічного, організаційного й управлінського рівнів для кожного з етапів життєвого циклу (зародження, зростання, стабільності, занепаду) дорівнює одиниці;
- кожен рівень формування потенціалу має свої складові і їх кількість різна, тому закріплюємо за ними значимість впливу кожної окремо як 0,091 пп. ($1/11 = 0,091$);
- значимість може бути посилена на коефіцієнт особливої важливості, що буде залежати від стадії життєвого циклу підприємства та особливих вимог до одного з рівнів формування потенціалу розвитку.

Наведені підходи представимо у табличній формі для кращого сприйняття (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Визначення коефіцієнта значимості та важливості для визначення комплексного показника потенціалу розвитку

Коефіцієнт		Складова I рівня				Складова II рівня				Складова III рівня			Загальний коефіцієнт
		трудова	матеріальна	інформаційна	запаси	фінансова	управлінська	інвестиційна	інноваційна	соціальна	маркетингова	мотиваційна	
Значимість		0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	1,0
Важливість	Зародження	2				0,75				0,25			×
	Зростання	1,5				1				0,5			×
	Стабільність	1				1				1			×
	Занепад	0,75				2				0,25			×

Джерело: складено автором.

Встановлення значення коефіцієнтів важливості підкреслює особливості формування потенціалу розвитку через урахування стадій життєвого циклу підприємства. Не викликає сумнівів той факт, що ресурсна (технологічна) основа потенціалу розвитку є надзвичайно важливою на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, тому значення коефіцієнта важливості є найвищим на стадії зародження, зростання. Відповідає рівню на стадії стабільності та знижується на стадії занепаду.

Організаційний рівень, до складу якого входять фінансова, управлінська, інноваційна, інвестиційна складові, свою важливість підвищує з кожною наступною стадією розвитку. Це є обґрунтованим, оскільки на стадії зародження є неможливим забезпечення високих фінансових результатів, відлучення коштів на управління, наявність їх у вільному вираженні для інновацій, інвестицій. Проте на стадії занепаду саме своєчасно закумульовані фінансові можливості при правильному управлінні на основі інвестицій та інновацій забезпечать перспективи

розвитку підприємства, що і потребує підвищеного значення коефіцієнта важливості.

Інституціональний рівень, представлений маркетинговою, мотиваційною та соціальною складовою, є тим рівнем, що потребує відлучення коштів, а це можливо на таких стадіях, як зростання і стабільність, що підтверджено значенням коефіцієнта важливості.

Ці положення забезпечать єдиний підхід до складових кожного з рівнів, оскільки нами було доведено неможливість штучного виділення однієї із них, але при цьому враховано їх особливу важливість на окремих етапах розвитку підприємства.

Найважчим, з точки зору наукового обґрунтування, та найважливішим для отримання якісних результатів, на нашу думку, є формування вибірки через обґрунтованість вимог до неї і врахування особливостей її формування. Застосування поняття «вибірка» можливе у різних значеннях. У нашому випадку, вказаний термін використовується як процес відбору одиниць спостереження. На даному етапі визначаються термін проведення опитування, генеральна сукупність, одиниці спостереження, обсяг вибіркової сукупності, терміни функціонування самої вибірки одиниць спостереження, терміни функціонування вибірки, вимоги до надійності отриманих результатів, очікуваний коефіцієнт відповідей опитуваних [131, с. 209–212; 374, с. 138–153]. Побудова вибірки зводиться до розв'язання основних завдань:

- визначення обсягу вибірки – кількість, що забезпечить одержання якісної інформації;
- обґрунтування типу вибірки – обґрунтована процедура відбору;
- оцінка якості вибірки – ймовірність і вірогідність перенесення результатів вибіркової на генеральну сукупність.

При цьому питання якості вибірки, її компетентності є ключовим, оскільки саме воно визначає і тип вибірки, і її обсяг та буде основою для одержання інформації, її аналізу, економічної інтерпретації.

Результатом якісної вибірки є репрезентативність (можливість відтворення властивостей генеральної сукупності), надійність (певна гарантія щодо правильності відображення дійсності) та валідність (обґрунтованість та підтвердження правильності вибору відповідно до мети) вибіркової сукупності сто-

совно об'єкта дослідження (моделювання структури потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації) [374, с. 25].

При правильній побудові моделі вибіркової сукупності, що виражена відповідністю новоствореної структури генеральної сукупності, актуальним є врахування усіх похибок, які було допущено під час формування вибірки (уникнути яких практично неможливо). Якість інформації у кінцевому підсумку визначається не відсутністю помилок (похибок), а врахуванням їх впливу на остаточний результат.

При розв'язанні завдання щодо обґрунтування основних засад проведення SWOT-аналізу найважливішим є окреслення типу вибірки та визначеність з обсягом такої вибірки. Оптимальним, на нашу думку, є поєднання випадкового принципу відбору з цілеспрямованим у контексті забезпечення виконання основних умов:

- випадкова вибірка забезпечить високий рівень репрезентивності з ймовірностями, що наближаються до їх розподілу у генеральній сукупності. Це дозволить визначитись з регіонами, які підлягатимуть під опитування. Основним інструментом реалізації випадкової вибірки буде метод районування (стратифікації), що передбачає попереднє групування одиниць генеральної сукупності за подібними або відмінними між собою типами;

- цілеспрямований відбір забезпечить достатній рівень надійності та валідності з ймовірностями, що забезпечать стабільність та плідність у висновках щодо генеральної сукупності. Це дозволить визначитись з кількістю, що підлягатиме опитуванню. Основним інструментом реалізації цілеспрямованої вибірки є метод квотування (пропорційності), де застосовуються відомості про найважливіші пропорції генеральної сукупності.

Взявши за основу поєднання наведених принципів, пропонуємо:

- виділені за ідентичним рівнем розвитку райони, що є результатом застосування методу економічного районування, об'єднати для визначеності з вибірковою сукупністю;

- методом пропорційності до середньоспискової чисельності працівників у розрізі обласних спілок визначитись з кількістю, що підлягатиме опитуванню.

Відповідно до першого завдання і табл. 2.7 визначимося з ідентичністю у рівні ефективності формування потенціалу розвитку для обласних спілок споживчих товариств, застосувавши задля цього результати економічного районування та метод суми місць з метою забезпечення наукової логічності дослідження (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Визначення ідентичності у рівні ефективності
формування потенціалу розвитку для обласних
спілок споживчих товариств**

Обласна спілка	I рівень форму- вання	II рівень форму- вання	III рівень форму- вання	Метод сум	Ідентичність у рівні ефек- тивності
Кримспоживспілка	1	1	1	3	1
Вінницька	1	1	2	4	1
Волинська	1	2	3	6	2
Дніпропетровська	1	3	3	7	3
Житомирська	1	1	2	4	1
Закарпатська	1	1	3	5	2
Івано-Франківська	1	1	3	5	2
Кіровоградська	2	1	3	6	2
Луганська	1	3	3	7	3
Львівська	1	1	3	5	2
Миколаївська	3	3	3	9	3
Одеська	1	3	3	7	3
Полтавська	1	1	3	5	2
Рівненська	1	1	3	5	2
Сумська	1	1	3	5	2
Тернопільська	2	3	3	8	3
Херсонська	1	3	3	7	3
Хмельницька	1	1	3	5	2
Черкаська	1	1	3	5	2
Чернівецька	1	3	3	7	3
Чернігівська	2	1	3	6	2

Джерело: складено автором на основі табл. 2.6.

Групування обласних спілок за ідентичністю у рівні ефективності формування потенціалу розвитку відповідно до резуль-

татів методу економічного районування та методу суми місць наведемо у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Групування обласних спілок споживчих товариств за ідентичністю формування потенціалу розвитку

Ідентичність у рівні ефективності	Обласні спілки споживчих товариств
I рівень	Кримспоживспілка, Вінницька, Житомирська
II рівень	Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Хмельницька, Черкаська, Волинська, Кіровоградська, Чернігівська
III рівень	Дніпропетровська, Луганська, Миколаївська, Одеська, Тернопільська, Херсонська, Чернівецька

Джерело: складено автором на основі табл. 3.14.

Щодо методу пропорційності через середньоспискову чисельність працівників у розрізі обласних спілок і визначеності з кількістю, що підлягатиме опитуванню, то складемо табл. 3.16, взявши за основу «Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2010 рік» [272].

Таблиця 3.16

Визначення квоти, що підлягатиме опитуванню на основі середньоспискової чисельності працюючих

Рівень ідентичності	Обласна спілка споживчих товариств	Середньо-спискова чисельність працівників	Чисельність працівників у рівні	Кількість, що підлягатиме опитуванню
I рівень	Кримспоживспілка	2 826	11 883	119
	Вінницька	4 973		
	Житомирська	4 084		
II рівень	Закарпатська	2 650	49 429	494
	Івано-Франківська	1 543		
	Львівська	2 824		
	Полтавська	2 881		

Рівень ідентичності	Обласна спілка споживчих товариств	Середньо-спискова чисельність працівників	Чисельність працівників у рівні	Кількість, що підлягатиме опитуванню
II рівень	Рівненська	5 247		
	Сумська	21 042		
	Хмельницька	2 494		
	Черкаська	3 785		
	Волинська	2 490		
	Кіровоградська	1 499		
	Чернігівська	2 974		
III рівень	Дніпропетровська	2 308	12 254	123
	Луганська	1 395		
	Миколаївська	1 680		
	Одеська	1 501		
	Тернопільська	1 831		
	Херсонська	1 854		
	Чернівецька	1 685		

Джерело: складено автором на основі [272].

Відповідно до табл. 3.16 опитуванню підлягатиме 736 працівників системи споживчої кооперації, у тому числі 119 осіб, які відносяться до першого рівня ефективності формування потенціалу розвитку; 494 особи, які відносяться до другого рівня ефективності та 123 особи – до третього. Така кількість не буде поділена відповідно до квоти на кожен обласну спілку, а буде сформована за рахунок областей, з якими маємо тісні партнерські стосунки, зокрема з першого рівня – Кримспоживспілка, Житомирська ОСС; з другого рівня – Полтавська ОСС, Сумська ОСС, Кіровоградська ОСС, Хмельницька ОСС, Черкаська ОСС, Чернігівська ОСС; з третього – Дніпропетровська ОСС, Миколаївська ОСС, Херсонська ОСС.

Наступним за важливістю завданням при опрацюванні результатів опитування є виключення аномальних відповідей

шляхом оцінки рівня узгодженості думок експертів. У даному випадку доведемо ідентичність отриманих результатів за допомогою методів районування, таксономії і SWOT-аналізу, при цьому метод районування надав оцінку якості результатів діяльності системи, метод таксономії відобразив їх кількісно, а SWOT-аналіз підтвердив через позицію експертів.

Результати експертного оцінювання та узгодженість з висновками методів таксономії і районування наведемо у дод. Д.

Виявлені можливості та сильні сторони у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством за результатами методу районування, таксономічного аналізу та SWOT-аналізу згрупуємо у табл. 3.17. Дані таблиці дозволяють забезпечити візуалізацію результатів застосованого методичного інструментарію і засвідчують їх ідентичність. Як зазначалося вище, технологічний рівень формування потенціалу розвитку має найвищий рівень ефективності, хоча і недостатній (таксономічний показник становить 0,37 пп. при рекомендованому значенні – максимальна наближеність до одиниці). Низький рівень формування потенціалу розвитку спостерігається на організаційному рівні через відсутність ефективної інвестиційної та інноваційної діяльності (таксономічний показник дорівнює 0,18 пп.). Та надзвичайно низький третій інституціональний рівень формування потенціалу розвитку (таксономічний показник дорівнює 0,13 пп.), оскільки ознакою прояву його є лише мотиваційна складова у вигляді позитивних темпів зміни заробітної плати.

Такого висновку дійшли з тієї кількості ознак, що проявляються, індикатором чого є знак «плюс». Відсутність знаку «плюс» свідчить про негативний прояв такої ознаки для обласпоживспілки. Позитивний вектор розвитку задають потенціали таких обласних спілок, як Кримспоживспілка, Вінницька, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Херсонська, Черкаська, Чернівецька. Дещо нижчий сформований потенціал розвитку Волинської, Рівненської, Сумської, Хмельницької, Чернігівської обласних спілок. Найнижчий рівень можливостей і сильних сторін спостерігається у Дніпропетровської, Луганської, Миколаїв-

ської, Одеської, Тернопільської спілок, що формують третій рівень ефективності. Такі результати підтверджені застосованими методами дослідження, зокрема методом районування, таксономічним аналізом і SWOT-аналізом. Виключення становлять Херсонська та Чернівецька області, які за результатами прояву ознаки отримали значну кількість плюсів, але відносяться до третього рівня ефективності за методом районування, що можна пояснити кількісним вираженням прояву такої ознаки, позитивний вплив якої був знівельований негативним.

Загрози та слабкі сторони у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством за результатами методу районування, таксономічного аналізу та SWOT-аналізу наведені у табл. 3.18. Відповідно до результатів застосованого методичного інструментарію основні недоліки у його формуванні потенціалу розвитку припадають на другий і третій рівень формування, про що свідчить знак «плюс» як індикатор прояву ознаки. Відсутність інноваційної складової, що є характерним для всіх без виключення спілок системи, та низький рівень прояву інвестиційної звели нанівець позитивні аспекти формування фінансової та управлінської складової організаційного рівня. Низький рівень ефективності формування соціальної складової та її негативна тенденція до скорочення, недоліки у маркетинговій роботі та низький рівень заробітної плати призвели до низького рівня ефективності формування потенціалу розвитку на третьому його рівні (інституціональному). Значна кількість негативного прояву ознак у вигляді загроз і слабких сторін спостерігається у Дніпропетровській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Тернопільській, Рівненській обласних спілках, що погоджено із застосованим методичним інструментарієм. Виключення становлять Львівська, Рівненська спілки, які за результатами методу районування належать до другого рівня, що пояснюється перевагами кількісного вираження позитивного впливу над негативним.

Етап, пов'язаний з обґрунтуванням самої моделі, засновується на аналізі результатів опитування, побудові інформаційного та рекомендаційного матеріалу при прийнятті стратегічних управлінських рішень (табл. 3.19).

Таблиця 3.17

Виявлені можливості та сильні сторони у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством за результатами методу районування, таксономічного аналізу та SWOT-аналізу

Рівень формування	Складові потенціалу розвитку	Кримспоживспілка	Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Житомирська	Закарпатська	Івано-Франківська	Кіровоградська	Луганська	Львівська	Миколаївська	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська
Технологічний	трудова	+	+		+	+	+	+		+	+	+	+	+			+	+		+	+	
	матеріальна		+	+		+	+	+			+		+	+	+		+		+	+		+
	інформаційна	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+		+	+	+	+	
	запаси	+	+				+	+	+		+			+		+			+	+	+	+
Організаційний	фінансова		+	+		+			+		+	+		+	+	+		+		+	+	+
	управлінська	+	+		+	+	+	+	+		+							+	+	+	+	
	інвестиційна																					
	інноваційна																					
Інституціональний	соціальна																					
	маркетингова																					
	мотиваційна	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+		+	+	+		+	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі дод. Д.

Таблиця 3.18

Виявлені загрози та слабкі сторони у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством за результатами методу районування, таксономічного аналізу та SWOT-аналізу

Рівень формування	Складова потенціалу розвитку	Кримспоживспілка	Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Житомирська	Закарпатська	Івано-Франківська	Кіровоградська	Луганська	Львівська	Миколаївська	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська
Технологічний	трудова																					
	матеріальна																					
	інформаційна																					
	запаси				+							+	+		+		+					
	фінансова				+					+			+				+		+			
Організаційний	управлінська			+							+	+	+	+	+	+						
	інвестиційна			+	+	+					+	+		+	+		+	+			+	
	інноваційна	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Інституціональний	соціальна	+	+		+				+		+	+	+	+	+	+	+	+			+	
	маркетингова			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	мотиваційна				+								+				+					

Джерело: складено автором на основі дод. Д.

Таблиця 3.19

Розрахунок комплексного показника потенціалу розвитку на основі коефіцієнта значимості, стадії життєвого циклу та інтегрального показника

Показник		Складова I рівня				Складова II рівня				Складова III рівня		
		трудова	матеріальна	інформаційна	запаси	фінансова	управлінська	інвестиційна	інноваційна	соціальна	маркетингова	мотиваційна
Коефіцієнт значимості		0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091
Коефіцієнт важливості	зародження	2				0,75				0,25		
	зростання	1,5				1				0,5		
	стабільність	1				1				1		
	занепад	0,75				2				0,25		
Коефіцієнт значимості зважений на коефіцієнт важливості, виражений у відсотках	зародження	70,00				25,00				5,00		
	зростання	53,00				35,00				12,00		
	стабільність	36,00				36,00				28,00		
	занепад	25,00				70,00				5,00		
Інтегральний показник		0,37				0,18				0,13		

Продовж. табл. 3.19

Показник		Складова I рівня				Складова II рівня				Складова III рівня		
		трудова	матеріальна	інформаційна	запаси	фінансова	управлінська	інвестиційна	інноваційна	соціальна	маркетингова	мотиваційна
Інтегральний показник зважений на відсоткове вираження значимості та важливості	зародження	0,259				0,045				0,0065		
	зростання	0,1961				0,063				0,0156		
	стабільність	0,1332				0,0648				0,0364		
	занепад	0,0925				0,126				0,0065		
Комплексний показник потенціалу розвитку підприємства	зародження	0,3105										
	зростання	0,2747										
	стабільність	0,2344										
	занепад	0,225										

Джерело: складено автором.

Розрахований комплексний показник потенціалу розвитку на основі коефіцієнта значимості, стадії життєвого циклу та інтегрального показника підтвердив зниження ефективності його формування, на що вплинули вищенаведені загрози і слабкі сторони та перекрыли ефект від можливостей і сильних сторін.

Завершальним етапом проведення SWOT-аналізу є оцінка значимості економічної інтерпретації побудованої моделі й можливість використання отриманих результатів у практичній діяльності підприємства. Значимість економічної інтерпретації побудованої моделі комплексного показника потенціалу розвитку полягає у достовірності, що доведено застосуванням методичного інструментарію (методу районування, таксономічного аналізу), засвідчує системність, ґрунтовність, комплексність та вказує на векторність розвитку у майбутньому на основі отриманого його значення. Спрямованість вектора розвитку, отриманого на основі SWOT-аналізу, дозволить посилити або залишити незмінними сильні сторони та можливості підприємства і гармонізувати слабкі сторони та загрози, що підкреслює практичну спрямованість застосованого методичного інструментарію.

3.3. Концепція толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством

Під час формування ринкової економічної системи набувають особливої актуальності проблеми оптимізації можливостей підприємства довгострокового та поточного характеру при успішному взаємному впливі складових внутрішньої будови та їх взаємодії із зовнішнім середовищем. У вирішенні такого завдання важливим є пошук спроможності взаємодії підприємства із навколишнім середовищем на основі гармонійної структури власних можливостей. Тому існує необхідність розглянути теоретичні підходи до запровадження принципу толерантності при структуризації потенціалу підприємства.

Виходячи із сутності категорії потенціалу розвитку, що пропонують розглядати як набір потенціалів сфер діяльності

підприємства (Р. М. Лепа, Н. В. Цопа, М. Ф. Гончаренко), сукупну спроможність функціональних потенціалів (О. В. Коренков), властивість носія піддаватися змінам (Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк), кращий сценарій зміни структури, сфери, параметрів і філософії функціонування (А. О. Свентух), характеристику можливостей розширення меж діяльності на основі інноваційної складової (Н. С. Краснокутська, В. А. Зленко, О. М. Горбачова, О. М. Дивогриць, В. І. Довбенко), певний баланс внутрішніх і зовнішніх зв'язків (Р. В. Сущенко), сукупність наявних і потенційних ресурсів підприємства (Т. С. Гузенко), внутрішні можливості й виявлені слабкі сторони (Н. В. Карпенко), відмічаємо складність і всебічність його організаційної будови [17; 29; 88; 96; 107; 134; 155; 188; 207; 350; 386]. Наведені підходи дозволяють акцентувати увагу на тому, що складові потенціалу функціонують, забезпечуючи цим наявну комбінацію, та самостійно і в сукупності забезпечують вектор розвитку підприємства. Для того, щоб досягти потрібного напрямку розвитку, потрібно звернути увагу на взаємодію в такій сукупності на основі збалансованості та наявності оптимального співвідношення між окремими такими складовими.

Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством – це складна економічна система, якій, як відомо, притаманні різні властивості, що знайшли своє відображення у виділенні таких груп, що об'єднують у своєму складі значну їх кількість: властивості, що характеризують єдність; властивості, що характеризують внутрішню здатність; властивості, що характеризують адапційну (зовнішню) спроможність; властивості, що характеризують перехід до нової якості та довгострокове функціонування. Ці властивості тісно співпрацюють і взаємопов'язані, цим самим доповнюють одна одну, що забезпечує більш повну характеристику потенціалу розвитку. Зокрема, під структурованістю розуміють притаманність потенціалу розвитку певної ієрархічної побудови, що відображає зміст, співвідношення його складових і здатність підтримувати цілісність (властивості, що характеризують єдність). Інші властивості потенціалу розвитку також підкреслюють наявність скла-

дових (самоорганізованість), узгодженість їх кількості та взаємодії через конфліктне досягнення цілей (гнучкість, м'якості, конструктивність). Ця група властивостей характеризує внутрішню здатність. Можливість реагування на зовнішнє середовище та його відображення на внутрішній структурі (властивості, що характеризують адаптаційну (зовнішню) спроможність) забезпечує нестабільність такої економічної системи та її розвиток, розкриваючи властивості, що характеризують перехід до нової якості та довгострокове функціонування.

Важка структурованість потенціалу підприємства та необхідність її оптимізації вимагає наукового пояснення у теоретичному та методологічному аспектах. Це наводить на думку про можливість використання терміна «толерантність», що застосовується як:

- *tolerancia* (іспан.) – здатність визнавати відмінність від власних ідей чи помислів;
- *tolerance* (франц.) – ставлення, під час якого людина визнає, що інші можуть думати чи діяти інакше, ніж вона сама;
- *tolerance* (англ.) – готовність бути терплячим;
- *kuan gong* (китайська) – дозволяти, приймати, бути по відношенню до інших милосердним;
- *tasamul'* (араб.) – прощення, милосердя, м'якість, терпіння, чуйне ставлення до інших;
- терпіння – здатність стійко, без нарікань витримувати фізичні або моральні страждання, життєві негаразди тощо. Уміння довго та спокійно витримувати щось нудне, неприємне, небажане тощо [65].

Термін толерантність може означати у:

- соціології – терпимість до чужого способу життя, поведінки, звичаїв;
- екології – спроможність організмів виносити відхилення факторів зовнішнього середовища від оптимальних для них;
- медицині – імунний стан організму, при якому він не спроможний синтезувати антитіла у відповідь на введення

антитіла для збереження імунної реактивності до інших антитіл (має значення при пересадці);

– математиці – математична модель для відображення близькості показників.

За сферами прояву толерантність виявляється за напрямками, як політична, що означає терпимість, повагу, визнання права на свої політичні спрямування; наукова, що підкреслює терпимість та допущення різних теорій і наукових шкіл; педагогічна, що засвідчує уміння зрозуміти та пробачити недосконалість; адміністративна, що сприяє умінню керувати без натиску й агресії; міжособистісна, що пропонує прийняття багатогранності, несхожості, адекватне ставлення [125].

У сучасних дослідженнях проблему толерантності пропонують окреслювати як феномен, як характеристику, як чинник, як якість, що розкриває стійкість до динамічних умов та оптимізує при цьому взаємини [125].

В економічній літературі термін «толерантність» використовується «буквально для вираження індиферентної реакції підприємства на зміни ринкової ситуації, зовнішнього середовища, або для характеристики його позиції очікування» [285, с. 57–58]. Даний термін щодо стійких і глибинних причинно-наслідкових зв'язків між об'єктами та процесами у зовнішньому середовищі і системах, на думку В. В. Пастухової, в управлінні не використовується [285, с. 58].

Колектив авторів на чолі з О. В. Березіним пропонує розглядати межі толерантності підприємства через узагальнюючі результати дослідження зовнішнього оточення та становища підприємства у конкурентному середовищі [32, с. 37]. Встановлення межі толерантності підприємства сприятиме формуванню висновку про здатність підприємства використовувати можливості, що надає зовнішнє середовище, та приймати адекватні управлінські рішення щодо подальшої структуризації потенціалу – так вважають О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко [32].

Через складову економічної безпеки визначають толерантність як здатність витримати відхилення зовнішніх факторів у

визначеному діапазоні їх змін, що є умовою життєдіяльності підприємства [153, с. 81].

Толерантність стосовно підприємства, на думку В. В. Пастухової, – «це здатність витримувати відхилення зовнішніх факторів у певному діапазоні їх зміни, який є умовою життєдіяльності підприємства» [285, с. 58]. Наведені підходи є класичними та відображають спроможність підприємства знаходитися у заданих параметрах стосовно наявних коливань зовнішнього середовища. Це дозволить реалізувати лише такі властивості потенціалу розвитку, що характеризують адаптаційну (зовнішню спроможність). На нашу думку, концепція толерантності найбільш повно себе реалізує, якщо підключити й інші властивості потенціалу розвитку, а саме властивості, що характеризують єдність; внутрішню здатність; перехід до нової якості та довгострокове функціонування; та розглянути її як можливість гармонізації внутрішньої структури потенціалу розвитку підприємства і досягнення узгодженості спільних дій його складових на основі толерантного співвідношення, що здатне витримати суперечливі дії як зовнішніх, так і внутрішніх чинників і при цьому забезпечити або зберегти вектор розвитку підприємства.

Наведені підходи дозволяють виділити толерантність у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством у таких аспектах, зокрема:

- як внутрішню властивість гармонізувати власну структуру через моделювання близькості, розуміння її; керованість внутрішньої структури, її прийнятність, багатогранність, адекватність. Поеднує такі властивості, як властивості, що характеризують єдність та внутрішню здатність;

- як внутрішню здатність сприйняти зовнішній вплив через визнання і ставлення до відмінностей, їх сприйняття; терпимість до чужого, здатність його витримувати, спроможність його виносити; повагу до різних теорій, визнання такого права, їх допущення. Розкриває таку властивість потенціалу розвитку, як адаптаційну (зовнішню) спроможність;

– як внутрішню здатність забезпечувати розвиток через використання можливостей, що надає зовнішнє середовище, для зміни; витримання відхилення зовнішніх факторів для забезпечення функціонування; вираження реакції на зміни ринкової ситуації. Підкреслює таку властивість, як перехід до нової якості та довгострокове функціонування.

Тому концепція толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством [301] буде включати такі напрями:

– визначення ціни віддаленості кожної окремої складової від отриманого вектора потенціалу розвитку;

– встановлення меж самозбереження для рівнів формування потенціалу розвитку на основі значень таксономічного показника;

– обґрунтування відповідності комплексного показника потенціалу розвитку етапам життєвого циклу підприємства (висока, нормальна, нестійка, критична, катастрофічна) (рис. 3.6).

Взявши за основу вказані напрями та поставивши за мету оптимізацію структури потенціалу через окремі складові, важливим, з точки зору статистичного дослідження, є визначення меж діапазону для кожного окремого елемента. За основу пропонуємо застосувати пороговий аналіз на основі верхнього та нижнього значення отриманих математичним та експертним шляхом інтервалів [222, с. 27; 266, с. 32; 374, с. 38].

Специфічність такого вибору зумовлена необхідністю врахування різного рівня вагомості впливу складових на потенціал розвитку підприємства на різних етапах життєвого циклу. На підтвердження такої наукової позиції наведемо точку зору А. О. Азарової та О. В. Рузакової, які вважають, що унікальним математичним інструментарієм для вирішення подібних завдань є «математичний апарат порогових елементів» [4, с. 105]. Такий математичний апарат, на їх думку, є актуальним «особливо за умов наявності різновпливових параметрів і відсутності можливості повного їх перебору при прийнятті рішень» [4, с. 105].

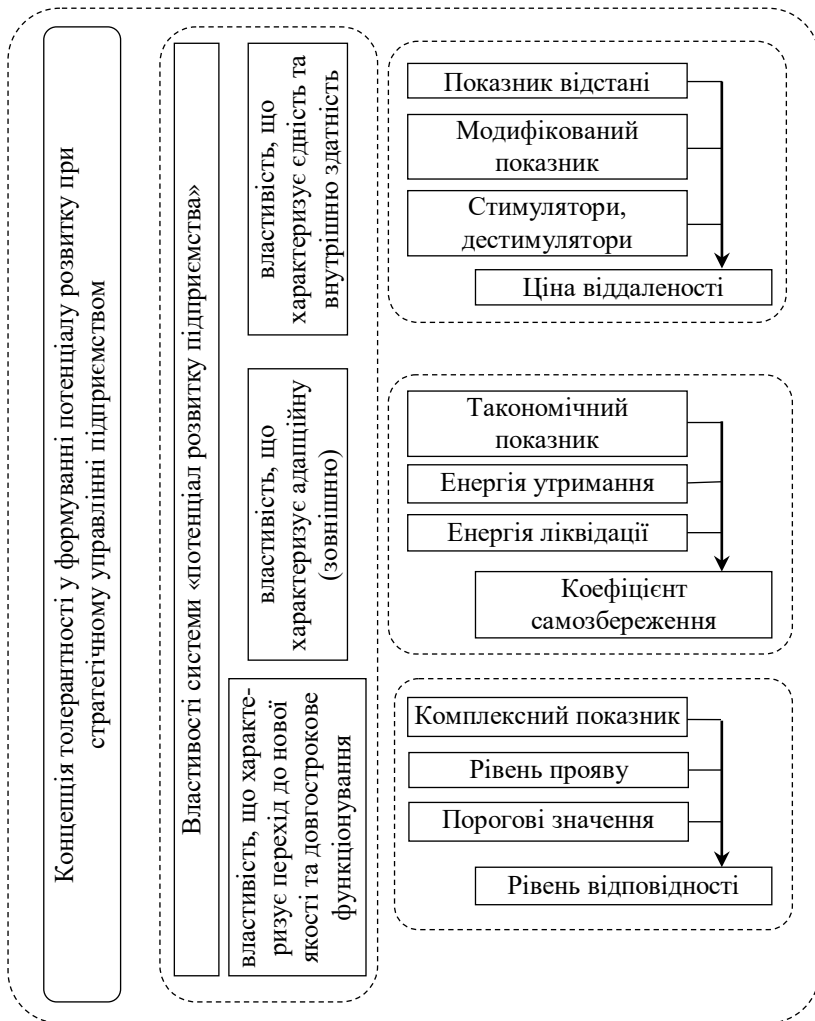


Рис. 3.6. Концепція толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством

Джерело: складено автором.

Це сприятиме підвищенню швидкості обробки інформації при побудові системи оцінювання рівня відповідності комп-

лексного показника потенціалу розвитку етапу життєвого циклу та спрощенню такого процесу за допомогою сучасного математичного інструментарію. Пропонуємо в основу концепції толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством застосувати математичний апарат порогових елементів, що полягатиме у наступних аспектах.

Виходячи з першого напрямку концепції толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством, суть якого полягає у визначенні ціни віддаленості кожної окремої складової від отриманого вектора потенціалу розвитку, варто звернути увагу на побудову комплексного показника потенціалу розвитку. В основу такого показника покладено:

- коефіцієнт значимості кожної складової технологічного, організаційного й інституціонального рівнів формування, що однаковий для всіх;
- коефіцієнт важливості, встановлений експертним шляхом для рівнів формування і стадій життєвого циклу;
- інтегральний показник, отриманий на основі таксономічного аналізу через визначення основних факторів, що є стимуляторами та дестимуляторами.

Тому на даному етапі дослідження важливою є внутрішня будова показника потенціалу розвитку підприємства, що залежить від результатів діяльності та є змінною від них. Отриманий інтегральний показник базувався на показниках діяльності, що в процесі стандартизації були поділені на фактори-стимулятори та фактори-дистимулятори, показнику відстані, що свідчив про віддаленість від вектора розвитку, модифікованому показнику, що вказував на рівень ефективності кожного окремого значення.

Виділені аспекти вимагають обрахування наступної відповідності рівню ефективності з встановленням граничних значень, що дозволить чітко констатувати позицію підприємств і організацій споживчої кооперації щодо перспектив розвитку. В основу такої відповідності краще всього застосувати показник

відстані, що вказує на віддаленість показників від вектора розвитку, та модифікований показник, що безпосередньо впливає на інтегральний і залежить від показника відстані. Чим вище значення показника відстані, тим віддаленішим є показник, а значить є нижчим інтегральний таксономічний показник. Визначимо ціну такої віддаленості (табл. 3.20), що становить 0,116 пп. для першого рівня формування потенціалу розвитку, 0,108 пп. – для другого рівня та 0,141 пп. – для третього. Ціна віддаленості слугує межею толерантності для показника відстані, дозволяє вільно маневрувати стимуляторами та дестимуляторами розвитку, а значить коефіцієнтом самозбереження (табл. 3.21).

Дані, наведені в табл. 3.21, відображають залежність таксономічного показника від показника відстані, що дорівнює інтервалу від (1;10) та помножений на ціну віддаленості для кожного окремого рівня формування потенціалу. Відповідно до результатів спостерігаємо, що таксономічний показник знаходиться в інтервалі від (0;1), але в окремих випадках може перевищувати його. Це можливо теоретично, але в процесі діяльності підприємства можливе лише при врахуванні факторів-стимуляторів з надзвичайно високим значенням. Такої думки дотримується і В. Плюта, стверджуючи, що показник розвитку характеризується тим, що є величиною позитивною, і лише з ймовірністю, близькою до нуля, може бути більшою одиниці [313, с. 17].

Межею толерантності на даному етапі дослідження є ціна віддаленості, знання якої дозволять вільно маневрувати окремими складовими і навіть рівнями формування потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємствами й організаціями споживчої кооперації.

Крім цього, чим вище значення показника відстані, а значить і модифікованого показника, тим, відповідно, менше значення інтегрального таксономічного показника і межа такої толерантності становить 0,016 пп. для показників першого рівня, 0,108 пп. – для другого рівня і 0,141 пп. – для третього рівня формування потенціалу розвитку.

Таблиця 3.20

Розрахунок ціни віддаленості на основі показників відстані та модифікації

Рік	І рівень формування			II рівень формування			III рівень формування		
	показник відстані	модифікований показник	ціна	показник відстані	модифікований показник	ціна	показник відстані	модифікований показник	ціна
2001	7,81	0,90	0,116	8,43	0,91	0,108	6,09	0,86	0,141
2002	8,06	0,93	0,116	8,21	0,89	0,108	6,87	0,97	0,141
2003	7,56	0,87	0,116	7,41	0,80	0,108	7,47	1,05	0,141
2004	6,91	0,80	0,116	7,02	0,76	0,108	4,83	0,68	0,141
2005	5,32	0,61	0,116	6,51	0,70	0,108	4,55	0,64	0,141
2006	5,31	0,61	0,116	5,88	0,63	0,108	5,02	0,71	0,141
2007	4,89	0,56	0,116	5,96	0,64	0,108	5,34	0,75	0,141
2008	6,49	0,75	0,116	6,33	0,68	0,108	5,74	0,81	0,141
2009	6,58	0,76	0,116	6,87	0,74	0,108	6,76	0,95	0,141
2010	5,47	0,63	0,116	7,56	0,82	0,108	6,15	0,87	0,141

Джерело: складено автором на основі табл. 3.4, 3.8, 3.12.

Таблиця 3.21

**Залежність таксономічного показника
від показника відстані**

Рік	I рівень формування	II рівень формування	III рівень формування
2001	1,155	1,080	1,409
2002	1,040	0,972	1,268
2003	0,924	0,864	1,127
2004	0,809	0,756	0,986
2005	0,693	0,648	0,845
2006	0,578	0,540	0,704
2007	0,462	0,432	0,564
2008	0,347	0,324	0,423
2009	0,231	0,216	0,282
2010	0,116	0,108	0,141

Джерело: складено автором на основі табл. 3.20.

Щодо іншого напрямку концепції толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством звертаємо увагу на таксономічний інтегральний показник, що ввібрав у себе дію значної кількості факторів. Тому встановлення меж толерантності для рівнів формування потенціалу розвитку на основі значень таксономічного показника є надзвичайно важливим і цікавим етапом дослідження. З метою збереження наукової логічності пропонуємо зосередити увагу на інтегральному показнику, отриманому шляхом таксономічного аналізу на основі врахування факторів з позитивною і негативною траєкторією впливу. Для цього в науковій літературі пропонується застосування показника «рівня самозбереження» підприємства, що визначається за формулою:

$$PC = \frac{(EY - ET)}{EY}, \quad (3.7)$$

де PC – рівень самозбереження;

EY – «енергія утримання»;

ЕЛ– «енергія ліквідації» [281, с. 111; 285, с. 68].

Виходячи з економічної сутності наведеної формули, можемо стверджувати, що рівень самозбереження може виступати основою для визначення межі толерантності потенціалу розвитку підприємства як різниця потенціалу розвитку підприємства та сили дестабілізуючих факторів відповідно до потенціалу розвитку підприємства. При цьому під «енергією утримання» розуміємо силу стимуляторів потенціалу розвитку, а під «енергією ліквідації» – силу дестимуляторів.

Таксономічний показник розрахований на основі показників, що є стимуляторами і дестимуляторами, та є коефіцієнтом самозбереження, оскільки вказує на перевищення сили дії факторів з позитивною траєкторією руху над силою дії факторів з негативною силою. Енергія утримання дорівнює одиниці або 100 % за умови відсутності дестимуляторів розвитку, дія яких оцінюється значенням модифікованого показника, що зібрав у собі силу дії негативних факторів.

Розрахунок межі толерантності на основі коефіцієнта самозбереження і модифікованого показника для всіх рівнів формування потенціалу розвитку наведемо у табл. 3.22–3.24.

Таблиця 3.22

Розрахунок межі толерантності на основі коефіцієнта самозбереження і модифікованого показника для першого рівня формування потенціалу розвитку

Енергія утримання	Значення	Енергія ліквідації	Значення	Рівень самозбереження	Значення
ЕУ ₂₀₀₁	1	ЕЛ ₂₀₀₁	0,90	РС ₂₀₀₁	0,10
ЕУ ₂₀₀₂	1	ЕЛ ₂₀₀₂	0,93	РС ₂₀₀₂	0,07
ЕУ ₂₀₀₃	1	ЕЛ ₂₀₀₃	0,87	РС ₂₀₀₃	0,13
ЕУ ₂₀₀₄	1	ЕЛ ₂₀₀₄	0,80	РС ₂₀₀₄	0,20
ЕУ ₂₀₀₅	1	ЕЛ ₂₀₀₅	0,61	РС ₂₀₀₅	0,39
ЕУ ₂₀₀₆	1	ЕЛ ₂₀₀₆	0,61	РС ₂₀₀₆	0,39
ЕУ ₂₀₀₇	1	ЕЛ ₂₀₀₇	0,56	РС ₂₀₀₇	0,44

Продовж. табл. 3.22

Енергія утри-мання	Значення	Енергія ліквідації	Значення	Рівень самозбе-реження	Значення
ЕУ ₂₀₀₈	1	ЕЛ ₂₀₀₈	0,75	РС ₂₀₀₈	0,25
ЕУ ₂₀₀₉	1	ЕЛ ₂₀₀₉	0,76	РС ₂₀₀₉	0,24
ЕУ ₂₀₁₀	1	ЕЛ ₂₀₁₀	0,63	РС ₂₀₁₀	0,37

Джерело: складено автором на основі табл. 3.4.

Таблиця 3.23

Розрахунок межі толерантності на основі коефіцієнта самозбереження і модифікованого показника для другого рівня формування потенціалу розвитку

Енергія утри-мання	Значення	Енергія ліквідації	Значення	Рівень самозбе-реження	Значення
ЕУ ₂₀₀₁	1	ЕЛ ₂₀₀₁	0,91	РС ₂₀₀₁	0,09
ЕУ ₂₀₀₂	1	ЕЛ ₂₀₀₂	0,89	РС ₂₀₀₂	0,11
ЕУ ₂₀₀₃	1	ЕЛ ₂₀₀₃	0,80	РС ₂₀₀₃	0,20
ЕУ ₂₀₀₄	1	ЕЛ ₂₀₀₄	0,76	РС ₂₀₀₄	0,24
ЕУ ₂₀₀₅	1	ЕЛ ₂₀₀₅	0,70	РС ₂₀₀₅	0,30
ЕУ ₂₀₀₆	1	ЕЛ ₂₀₀₆	0,64	РС ₂₀₀₆	0,36
ЕУ ₂₀₀₇	1	ЕЛ ₂₀₀₇	0,64	РС ₂₀₀₇	0,36
ЕУ ₂₀₀₈	1	ЕЛ ₂₀₀₈	0,68	РС ₂₀₀₈	0,32
ЕУ ₂₀₀₉	1	ЕЛ ₂₀₀₉	0,74	РС ₂₀₀₉	0,26
ЕУ ₂₀₁₀	1	ЕЛ ₂₀₁₀	0,82	РС ₂₀₁₀	0,18

Джерело: складено автором на основі табл. 3.8.

Таблиця 3.24

Розрахунок межі толерантності на основі коефіцієнта самозбереження і модифікованого показника для третього рівня формування потенціалу розвитку

Енергія утри-мання	Значення	Енергія ліквідації	Значення	Рівень самозбе-реження	Значення
ЕУ ₂₀₀₁	1	ЕЛ ₂₀₀₁	0,86	РС ₂₀₀₁	0,14
ЕУ ₂₀₀₂	1	ЕЛ ₂₀₀₂	0,97	РС ₂₀₀₂	0,03

Енергія утри- мання	Значення	Енергія ліквідації	Значення	Рівень самозбе- реження	Значення
ЕУ ₂₀₀₃	1	ЕЛ ₂₀₀₃	0,90	РС ₂₀₀₃	0,10
ЕУ ₂₀₀₄	1	ЕЛ ₂₀₀₄	0,68	РС ₂₀₀₄	0,32
ЕУ ₂₀₀₅	1	ЕЛ ₂₀₀₅	0,64	РС ₂₀₀₅	0,36
ЕУ ₂₀₀₆	1	ЕЛ ₂₀₀₆	0,71	РС ₂₀₀₆	0,29
ЕУ ₂₀₀₇	1	ЕЛ ₂₀₀₇	0,75	РС ₂₀₀₇	0,25
ЕУ ₂₀₀₈	1	ЕЛ ₂₀₀₈	0,81	РС ₂₀₀₈	0,19
ЕУ ₂₀₀₉	1	ЕЛ ₂₀₀₉	0,95	РС ₂₀₀₉	0,05
ЕУ ₂₀₁₀	1	ЕЛ ₂₀₁₀	0,87	РС ₂₀₁₀	0,13

Джерело: складено автором на основі табл. 3.12.

За даними табл. 3.22–3.24 можна з впевненістю стверджувати про значний вплив дистимуляторів на потенціал розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, що забезпечило надзвичайно низький рівень їх самозбереження (37–13 %).

Визначивши межу толерантності для коефіцієнта самозбереження через таксономічний показник, коефіцієнта відстані через ціну віддаленості, на нашу думку, важливим залишається обґрунтування відповідності отриманого комплексного показника потенціалу розвитку етапам життєвого циклу підприємства. Для встановлення відповідності комплексного показника потенціалу розвитку етапам життєвого циклу підприємства (висока, нормальна, нестійка, критична, катастрофічна) застосуємо пороговий аналіз, що базуватиметься на наступних граничних числах:

$b_{\min.} = 0$ – відповідає випадку повного непряву всіх ознак;

$b_{\text{нпo}} = 0,2$ – відповідає випадку незначного прояву окремих ознак;

$b_{\text{сл.}} = 0,5$ – відповідає випадку слабого прояву всіх ознак;

$b_{\text{нп}} = 0,8$ – відповідає випадку неповного прояву всіх ознак;

$b_{\text{макс.}} = 1,0$ – відповідає випадку повного прояву всіх ознак.

Виходячи з формул:

$$PP_1 = b_{\min.} + 0,80 (b_{\text{нпо}} - b_{\min.}); \quad (3.8)$$

$$ПЗ_2 = b_{\text{нпо}} + 0,60 (b_{\text{сл.}} - b_{\text{нпо}}); \quad (3.9)$$

$$ПЗ_3 = b_{\text{сл.}} + 0,40 (b_{\text{нп}} - b_{\text{сл.}}); \quad (3.10)$$

$$ПЗ_4 = b_{\text{нп}} + 0,20 (b_{\text{макс.}} - b_{\text{нп}}). \quad (3.11)$$

Розрахунок порогових значень представимо у табл. 3.25.

Таблиця 3.25

Визначення порогових значень для комплексного показника потенціалу розвитку

Показник	Алгоритм розрахунку	Порогове значення показника
PP ₁	$0 + 0,8(0,2 - 0)$	0,16
ПЗ ₂	$0,2 + 0,6(0,5 - 0,2)$	0,38
ПЗ ₃	$0,5 + 0,4(0,8 - 0,5)$	0,62
ПЗ ₄	$0,8 + 0,2(1 - 0,8)$	0,84

Джерело: складено автором.

Для встановлення відповідності комплексного показника потенціалу розвитку етапам життєвого циклу підприємства (висока, нормальна, нестійка, критична, катастрофічна) застосуємо межу толерантності:

- висока, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон $ПЗ_4 - b_{\text{макс.}}$;
- нормальна, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон $ПЗ_3 - ПЗ_4$;
- нестійка, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон $ПЗ_2 - ПЗ_3$;

– критична, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон $PP_1 - PP_2$;

– катастрофічна, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон $b_{\min.} - PP_1$.

Внаслідок дослідження відповідності комплексного показника потенціалу розвитку етапам життєвого циклу підприємства за методикою порогового аналізу, нами було отримано підсумковий рейтинг і винесено його на шкалу (табл. 3.26).

Таблиця 3.26

**Межі толерантності для комплексного показника
потенціалу розвитку**

Рівень відповідності	Межа толерантності	Діапазон коливання, пп.
Висока	0,85–1,0	16
Нормальна	0,63–0,84	22
Нестійка	0,39–0,62	24
Критична	0,17–0,38	22
Катастрофічна	0–0,16	16

Джерело: складено автором.

Виходячи з отриманого значення комплексного показника потенціалу розвитку, що становить 0,3105 і має тенденцію до зниження, можемо зробити висновок про критично низьке його значення, що свідчить про неефективне формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації.

Отже, концепція толерантності при формуванні потенціалу розвитку підприємства – це здатність складної системи «ресурси, спроможності, інновації» внутрішньо гармонізувати взаємовплив кожної складової окремо та синергетично збільшувати ефект від спільної взаємодії стимуляторів, бути готовою протистояти впливу зовнішнього середовища та протидіяти дестимуляторам, утримуючи при цьому межі безпеки, а значить, забезпечуючи розвиток підприємства в майбутньому.

Методологічна основа реалізації концепції толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством базується на таких фундаментальних положеннях:

- дослідження засновується на ієрархічному пізнанні потенціалу розвитку підприємства як єдиної цілісної динамічної системи, елементи якої досліджувалися за допомогою різного методичного інструментарію, при цьому сама система статично залишається без змін, що забезпечило реалізацію системного підходу в поєднанні з принципами діалектики: зв'язок і відношення, розвиток і історизм, причинність і об'єктивність;

- системне дослідження потенціалу розвитку підприємства є рішенням системних завдань такого типу, як аналіз і синтез. Завданням аналізу є виділення властивостей потенціалу розвитку, виходячи з його структури, а синтезу – створення структури потенціалу розвитку підприємства на основі встановлених меж толерантності відповідно до його властивостей;

- в основу покладено дескриптивний і конструктивний підходи. Зміст першого полягає у визначенні характеру функціонування системи через структуру комплексного показника потенціалу розвитку та приділенні уваги до показника відстані, модифікованого показника, стимуляторів і дестимуляторів при визначенні ціни віддаленості та енергії утримання і енергії ліквідації при розрахунку коефіцієнта самозбереження. Сутність іншого полягає у відповідності формування потенціалу розвитку підприємства етапам життєвого циклу, а значить стратегічним завданням управління;

- отримана інформація у вигляді ціни віддаленості, коефіцієнта самозбереження, рівня відповідності є межею безпеки, що забезпечує виконання концепції толерантності при формуванні потенціалу розвитку підприємства на основі триєдиної його природи і виступає важливим інструментом обґрунтування стратегічних рішень, що відповідають сучасним потребам управління з питань структурного співвідношення, його значимості, важливості, сприйняття; сили дії факторів, її посилення

або нівелювання, спрямування; гармонізації взаємодії із зовнішнім середовищем для забезпечення вектора розвитку у майбутньому;

– ефективність формування потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством доведена апробацією інформаційного інструментарію через поєднання різного методичного інструментарію, моделювання, принципів та опираючись на системний підхід.

РОЗДІЛ 4. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ СКЛАДОВІ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНЕ ЗНАЧЕННЯ ПРИ ВИКОРИСТАННІ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

4.1. Мотивація як наскрізна детермінанта при ефективному використанні потенціалу розвитку підприємства

У ринкових умовах перед підприємствами й організаціями споживчої кооперації виникають проблеми принципово нового характеру – забезпечення їх успіху на основі потенціалу розвитку як властивості, що важко формалізувати, розрахувати й оцінити через систему обмежень. На сьогодні, коли потенціал розвитку є надзвичайно складною та важко структурованою системою, ускладненою самотутністю та організаційною будовою споживчої кооперації, потребує перегляду існуюча концепція управління на предмет застосування нових методів аналізу та побудови алгоритму прийняття сучасних виважених управлінських рішень. Водночас здійснити оцінку потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації складно, тому пропонуємо виокремити мотивацію через її активну участь при формуванні потенціалу на всіх його етапах і забезпечення перспективності розвитку на її основі.

Проблемі визначення та розкриття мотивації при стратегічному управлінні закордонними і вітчизняними вченими приділяється значна увага. Питанню дослідження мотивації і використання такого методологічного інструмента як «мотиваційна система» приділяли значну увагу в теорії систем, теорії організації, системному аналізі, теорії управління, менеджменті, маркетингу, що свідчить про його міждисциплінарний характер. Серед зарубіжних вчених, праці яких становлять основу розкриття мотиваційного механізму, слід відзначити А. Смітта, А. Маслоу, М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, З. Фрейда, Ф. Герцберга та багато інших [228; 233; 364; 411]. Значний внесок у розробку системного підходу до мотивації як загальної

детермінанти забезпечення розвитку зробили фундаментальні наукові праці сучасних українських і зарубіжних вчених: В. І. Перебийніса, Т. А. Костишиної, Д. В. Райко, О. Риндзак, Ш. Річі, П. Мартіна, Л. І. Федулової, Н. А. Ільїної, В. В. Стадник, З. П. Кіктенко та ін. [145; 163; 183; 306; 334; 339; 340; 373; 403].

Управління потенціалом розвитку підприємства через технології мотиваційного механізму підприємницької діяльності розглядали Н. С. Краснокутська, І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих, І. М. Герасименко, В. М. Ращупкіна [109; 188–191].

Разом з тим, роботи сучасних науковців свідчать про невідомість і практичну значущість питань виокремлення мотиваційної детермінанти забезпечення ефективного використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством на основі інноваційного підходу; можливості побудови мотиваційного профілю працівника споживчої кооперації та визначення рівня його залежності від взаємоузгодженості факторів із сучасними вимогами розвитку.

Метою дослідження є виділення мотиваційної детермінанти як наскрізної складової потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації та на їх основі побудова мотиваційного профілю. Тому використовуємо за основу те, що потенціал розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації – це динамічна категорія та:

– є сукупною (сумованою) та інтегральною (у вигляді синергетичного ефекту) здатністю (спроможністю) такої самобутньої та соціально орієнтованої системи, що є високоструктуризованою та організаційно оформленою, забезпечити перспективний багатовекторний розвиток у майбутньому в умовах толерантної взаємодії складноструктурованого внутрішнього та динамічного зовнішнього середовища на основі сформованих і примножених відповідних ресурсів, відшукати спроможності підвищення ефективності її використання через інноваційність і перспективність на основі практичної реалізації властивостей;

– має етапи формування зі значною кількістю складових, що забезпечують розвиток, серед яких технологічний – первинний етап формування потенціалу розвитку, що включає такі складові, як трудову, матеріальну, інформаційну, запаси; організаційний рівень – вторинний етап формування, що включає фінансову, управлінську, інвестиційну, інноваційну складові; інституціональний рівень – останній етап формування, що включає соціальну, маркетингову, мотиваційну складові.

Актуальність наведеного підходу пояснюється потребою у реформуванні власності, відновленні первісної сутнісної основи споживчої кооперації через розширення простору для ефективної реалізації потенціалу та використання невичерпних можливостей кооперації [21, с. 207], спричинене «однією з найважливіших причин повної відсутності економічної зацікавленості пайовиків у діяльності споживчих товариств, низького рівня мотивації працівників щодо результативності праці та породження негативних явищ» [258, с. 1]. Вважаємо, що динамічність і перспективність потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації як складної системи можлива за умови застосування та успішної реалізації такої складової, як мотивація. Адже саме мотивація, на нашу думку, є багатоаспектною та міждисциплінарною категорією, що залежить від поглядів, стверджень, методологічних підходів, спрямованих на її розкриття. Виходячи із сутності категорії мотивація, відмічаємо, що її пропонують розглядати через «особистий економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшити свій добробут», за А. Сміттом [183, с. 89; 366]; через ієрархію потреб (основні фізіологічні потреби; безпека; соціальний контакт; самоповага, значення і визнання та самореалізація), за А. Маслоу [183, с. 90; 109, с. 271–272; 228; 306, с. 233], через «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації», за М. Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі [233; 306, с. 232], через «стимулювання психічного стану, що надихає цільові аудиторії на дії заради досягнення особистих цілей» [306, с. 232], через психоаналітичну теорію Зіґмунда

Фрейда [306, с. 232; 411], через мотиваційну модель Ф. Герцберга [109, с. 274; 183, с. 92].

За твердженням колективу авторів на чолі з Т. А. Костишиною, «Головний акцент робиться на виявлення переліку і структури людських потреб, що визначають той або інший тип їхньої поведінки» [183, с. 90]. Виходячи з цього й акцентуючи увагу на первинному етапі формування потенціалу розвитку, ресурсній складовій у вигляді трудової, відмічаємо безсумнівну необхідність застосування мотивацій на цьому етапі його формування. «Підвищити ефективність... можна на основі забезпечення мотивованої участі персоналу», – стверджує Д. В. Райко [334, с. 441] та відмічає, що «мотиваційна система являє собою компоненти, інструменти й методи, які спонукають працівника чи групу працівників до трудової виробничої діяльності...» [334, с. 474]. На користь такого підходу наведемо твердження О. Риндзак, яка пропонує розглядати мотивацію як рушійну силу економічної поведінки людини, «оскільки саме людина – основний суб'єкт господарського розвитку, а її трудова діяльність – обов'язкова і необхідна умова поступу суспільства» [339, с. 253].

Достатньо потужним містком між трудовою та інноваційною складовою потенціалу розвитку є твердження Л. І. Федулової, яка переконує, що «потенціал співробітників організації – це і є визначальний, чи критичний фактор розвитку самої організації...», якого «на практиці в більшості випадків для рішення своїх проблем організаціям не вистачає» [404, с. 50]. За її твердженням, не вистачає «фахівців, які б були спроможні до високоефективної мотивованої праці, до творчої віддачі та нововведень» [404, с. 50]. На користь інноваційної складової через її роль і значення при управлінні потенціалом розвитку автор стверджує: «Усвідомлення співробітниками організації значимості своєї роботи... поряд з матеріальним стимулюванням праці може бути основним для мотивації фахівців у розробці та реалізації інноваційних рішень» [404, с. 51–52].

Управління потенціалом розвитку підприємства через технології інноваційного розвитку, заснованого на аналізі мотивацій-

ного механізму підприємницької діяльності, пропонує колектив авторів на чолі з І. З. Должанським, а це вже другий етап формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації [109, с. 270]. Такої ж думки дотримується і В. В. Стадник, стверджуючи: «Якісні зміни у системі, позитивно впливаючи на її економічну динаміку, сприяють відчутному поліпшенню рівня добробуту економічних агентів, які входять до неї, це посилює їх мотиваційні преференції в бік пошуку нових напрямів якісних змін (тобто стимулюватиме їх інноваційну активність)» [373, с. 158]. О. В. Прокопенко мотивації пропонує розглядати через сукупність найдієвіших заходів на основі формування, активізації, контролю, коригування інноваційного розвитку [327, с. 167–168]. І в закінченні пропонується визначення мотивації як «необходимый элемент системы управления прогрессивными изменениями..., источник интенсификации инновационной активности..., действенное средство преодоления инертности их мышления» [353, с. 110]. Тобто, вказані підходи дозволяють підкреслити виражений перехід: від можливості застосування мотивації у стимулюванні інноваційного розвитку до безкомпромісного ствердження про таку актуальність та життєву необхідність.

Щодо третього етапу формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, а це інституціональний рівень, що включає крім власне мотиваційної ще і соціальну та маркетингову, то всі вони, без сумніву, пронизані мотиваційним аспектом, і на підтвердження цього наведемо наступні визначення. Розгляд мотивації через «три основні підходи» ґрунтується на припущеннях, що рушійними мотивами є «базові людські потреби», «винагорода бажаної трудової поведінки» та участь у процесі прийняття рішень [169, с. 29]. О. С. Виханський, на нашу думку, досить вдало підкреслює мотиваційну основу при розкритті соціальності через управління у твердженні: «Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действия, можно попытаться разработать

эффективную систему форм и методов управления человеком» [69, с. 132]. Як продовження, мотивація – це «силы, существующие внутри и вне человека..., совокупность побуждающих факторов, которые вызывают активность личности..., совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности..., процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [353, с. 103–104]. Наведені підходи розкривають значення мотивації на третьому рівні формування потенціалу розвитку через таку складову, як соціальна значимість особистості.

Додатково через соціальну складову пропонує розглядати мотиваційну основу потенціалу розвитку підприємства як економічної системи В. В. Стадник, відмічаючи важливість для стійкого розвитку «поліпшення рівня існування її соціальної компоненти при переході на новий виток розвитку...» [373, с. 158]. Ця складова є актуальною для перспективного розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації та є, на нашу думку, важливим елементом мотиваційного механізму через особливості функціонування такої самобутньої та соціально орієнтованої системи.

Щодо маркетингової, то, на думку В. І. Перебийніса, «у процесі маркетингового управління споживачами послуг важливим є дослідження процесу мотивації, складовими чого є потреби та мотиви споживання, які є рушійною силою поведінки» [306, с. 234]. На користь мотивацій для маркетингової складової потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації слугує і те, що «мотивації... допомагають повніше зрозуміти потреби і мотиви клієнтів, у результаті – більш повно задовольнити їх» [306, с. 234] та «поряд зі змінами структури управління і системи мотивацій відбувається переродження маркетингу» [163].

Оцінку ефективності практичної апробації такої складової, як мотивація при управлінні потенціалом розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, надамо за допомогою офіційних статистичних даних по системі Укоопспілки [271–278; 316–318]. Візуалізацію результатів забезпечимо за допомогою

рисунків. Щодо трудової складової використаємо такі показники: темпи зміни середньомісячної заробітної плати в торгівлі, ресторанному господарстві, у промисловості (рис. 4.1).

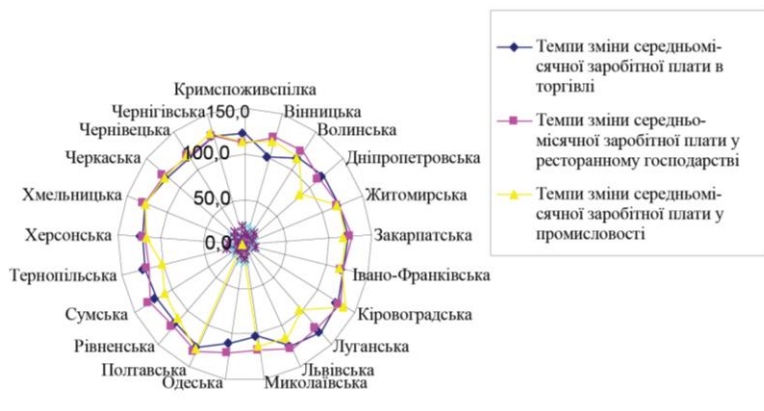


Рис. 4.1. Темпи зміни середньомісячної заробітної плати за обласними спільнотами та видами економічної діяльності

Джерело: складено автором на основі додатків В, Е та [271–278; 316–318].

Дані рис. 4.1 свідчать про систематичне підвищення заробітної плати працівникам системи за обласними спільнотами та видами економічної діяльності. Темпи зміни склали від 101,4 % у торгівлі (Вінницька ОСС), 112,0 % у ресторанному господарстві (Кримспоживспілка), до 131,2 % у торгівлі (Луганська ОСС), 132,0 % у ресторанному господарстві (Кіровоградська ОСС), 137,7 % у промисловості (Кіровоградська ОСС). Для всіх обласних спілок системи характерне нарощення добробуту працівників через збільшення їх доходів. Якщо темпи зміни середньомісячної заробітної плати в торгівлі та у ресторанному господарстві мають тенденцію до нарощення, то для промисловості, навпаки, – до скорочення. Як приклад, 87,6 % у Дніпропетровській, 98,3 % у Луганській, 97,2 % у Тернопільській ОСС свідчать про скорочення обсягів промислового виробництва та середньооблікової чисельності працюючих.

Щодо управлінської складової (рис. 4.2), то відмічаємо збільшення витрат на поліпшення об'єктів кооперативної власності для таких спілок, як Черкаська (156,3 %), Кіровоградська (135,7 %), Сумська (124,1 %), що заслуговує позитивної оцінки.

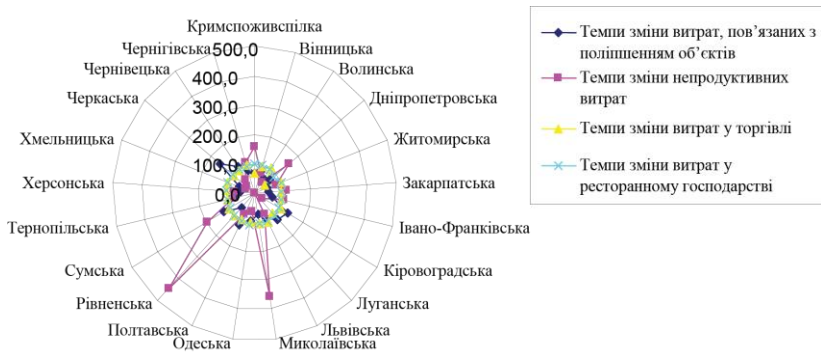


Рис. 4.2. Темпи зміни витрат за обласними спілками

Джерело: складено автором на основі дод. В, Е та [271–278; 316–318].

Для таких спілок, як Хмельницька (32,9 %), Кіровоградська (33,8 %), Черкаська (35,26 %), спостерігається скорочення непродуктивних витрат, що свідчить про ефективність прийнятих ними управлінських заходів. Стосовно витратомісткості за видами економічної діяльності, то для торгівлі є характерним їх скорочення для більшості спілок системи (11 з 21), зокрема Дніпропетровської ОСС (46 %), Кримспоживспілки (65,5 %). Для ресторанного господарства їх зменшення становить 85,7 % у Дніпропетровській ОСС, 95,1 % у Чернігівській, 95,5 % у Закарпатській, 98,12 % у Чернівецькій, 98,3 % у Тернопільській ОСС. Поряд з позитивними тенденціями у розвитку, відмітимо значні огріхи, що впливають на ефективність господарювання системи в цілому, зокрема скорочення витрат на поліпшення об'єктів кооперативної власності для 15 спілок, при цьому темпи зниження 48 % у Житомирській, 50,6 % у Закарпатській, 49,5 % у Херсонській ОСС; нарощення непродуктивних витрат у

8 спілках, де темпи нарощення становлять 440,9 % у Рівненській, 355,6 % у Миколаївській ОСС. Щодо збільшення витрат у торгівлі та ресторанному господарстві проти 2009 р., то коливання темпів їх зміни за спілками незначні, зокрема від 100,1 до 107,6 % у торгівлі та від 100,0 до 107,5 % у ресторанному господарстві. Спробуємо обґрунтувати описану тенденцію за допомогою показників діяльності системи (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Темпи зміни основних показників господарювання за обласними спілками і видами економічної діяльності

Джерело: складено автором на основі дод. В, Е та [271–278; 316–318].

Оскільки споживча кооперація є соціально орієнтованою системою, то одним із підтверджень цього є нарощення обсягів реалізації у сільській місцевості, що є характерним для всіх без виключення споживчих спілок. Темпи зміни коливаються від 105,8 % у Чернігівській ОСС до 129,7 % у Кіровоградській ОСС, що свідчить про виконання місії системи та гармонійність соціального розвитку. Щодо інших показників, то такої узгодженості більше не спостерігається. Як приклад, темпи зміни чисельності пайовиків коливаються від 5,1 % їх нарощення (у Сумській ОСС) до скорочення на 1,7 % (у Чернігівській), і це (скорочення) характерно для 11 спілок системи. Зменшення обсягів прибутку у торгівлі є характерним для 8 спілок системи, коли для Волинської ОСС є характерним його нарощення майже у 13 разів, для Житомирської – у 4 рази, Вінницької – у 2,6 раза.

Зменшення прибутковості є характерним і для 8 спілок у ресторанному господарстві, хоча для Луганської ОСС є привабливим такий вид економічної діяльності, підтвердженням чого стали показники нарощення у 3,7 раза. Промисловість як вид економічної діяльності відсутня у 4 спілках системи, у 2 є збитковою, у 8 спостерігаються скорочення обсягів отриманого прибутку, і лише у 7 – позитивна тенденція до нарощення (383,3 % у Чернівецькій, 241,2 % у Кіровоградській ОСС).

Таким чином, мотивація є наскрізною складовою потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації, що пронизує етапи його формування і у динаміці підтримує ресурсну основу у вигляді трудової складової, сприяє більш ефективному її використанню через пошук резервів і запровадження інноваційних технологій, спонукає до забезпечення перспективності через удосконалення системи управління, відродження соціальності та зародження маркетингу. Авторська позиція знайшла своє відображення у науковій публікації [294]. Використані показники свідчать про наявний мотиваційний механізм у системі споживчої кооперації, що підтверджується темпами збільшення середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності, нарощенням витрат на поліпшення об'єктів кооперативної власності та скороченням непродуктивних витрат, розширенням чисельності пайовиків та орієнтованістю на реалізацію у сільській місцевості, примноженням результативного якісного показника – прибутку. Підвищення ефективності мотиваційного механізму пропонуємо через визначення мотиваційних факторів та побудову на їх основі профілю. Тому розгляд процесу мотивації працівника системи споживчої кооперації пропонуємо через мотиваційні фактори, їх сутність, значимість, еластичність, що дозволить виявити його переваги та стимулювати саме їх для розвитку. Актуальність такого дослідження обґрунтовується, на думку Ш. Річі, П. Мартін, зосередженням уваги на дослідженні сутності мотивації, яку розуміють «как удовлетворение потребностей человека (в процессе работы)» [340, с. 9]. За їх твердженням, правильна мотивація сприяє ефективній думці та дії [340, с. 9].

Для оцінки рівня ефективності мотивацій у системі споживчої кооперації застосуємо такий інструментарій, як мотиваційний профіль, що запропонований Ш. Річі, П. Мартін та достатньо детально описаний у наукових виданнях [145; 340]. Мотиваційний профіль «дозволит виявить потреби и стремления работника, и тем самым получит некоторое представление о его мотивационных факторах», – так підкреслює необхідність його застосування Ш. Річі, П. Мартін [340, с. 16].

За твердженням дослідників, «цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним із дванадцяти» [145; 340]. Фактори мотивації наведемо у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Фактори мотивації працівників

№ з/п	Мотиваційний фактор	Сутність мотиваційного фактора
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг і надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати гарні умови праці та комфортне навколишнє оточення
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості

№ з/п	Мотиваційний фактор	Сутність мотиваційного фактора
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовим до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Джерело: складено на основі [145; 340].

Такі фактори можуть бути використані, на нашу думку, для працівників системи споживчої кооперації при визначенні потенціалу розвитку підприємств та організацій на основі мотиваційної складової, оскільки вони пронизують наведені вище аспекти:

- до першого рівня формування можна віднести високий зарібок, фізичні умови праці, прагнення до досягнень, цікаву та корисну роботу;
- до другого рівня формування – креативність, самовдосконалення, різноманітність і зміни, структурування, стійкі взаємовідносини;
- до третього рівня формування – соціальні контакти, владу та впливовість, визнання.

Отже, мотивація є наскрізною складовою потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації через систему управління ресурсами, спроможностями, що необхідно доповнити впровадженням нетрадиційних підходів і нових методів на основі виявлення існуючих мотиваційних потреб.

До переваг створення мотиваційного профілю варто віднести, за твердженням науковців, його конструювання, що дозволить «заохочувати відвертість респондентів» через «132 ствердження і постійні повтори» [145; 340]. Практична значимість застосування мотиваційного профілю полягає в тому, що «это позволит

получить общее представление о методах управления работниками с различными потребностями» [340, с. 8] та дозволить «выявить факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой» [340, с. 16].

В описаній методиці пропонується працівникові відповісти на запитання тесту, давши кількість балів у межах від 0 до 50 кожному факторові, виходячи з його значимості для нього. На основі отриманих результатів будеться його мотиваційний профіль та розраховуються «кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності», де така значимість уже дослідниками не враховується [145; 340]. Цікавим залишається і те, що і мотиваційні профілі працівника, і показники значущості, і діаграми мотивації у дослідників аналогічні.

Пропонуємо застосувати нескладний математичний інструментарій, що дозволить об'єктивніше віднестися до побудови такого профілю та врахувати значимість факторів при розрахунку рівня мотивації працівника. Для цього використовуємо метод рангів з метою виділення факторів і через питому вагу автоматично визначити їх значимість. Це дозволить уникнути повторного опитування або додаткових запитань і надасть точності (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Ранжування факторів і визначення їх значимості

№ з/п	Мотиваційний фактор	Ранжування факторів	Обернений показник	Значимість факторів
1	Високий заробіток	8	0,13	4,0
2	Фізичні умови праці	12	0,08	2,7
3	Структурування роботи	11	0,09	2,9
4	Соціальні контакти	6	0,17	5,4
5	Стійкі взаємовідносини	7	0,14	4,6
6	Визнання	10	0,10	3,2
7	Прагнення до досягнень	3	0,33	10,7
8	Влада і впливовість	9	0,11	3,6

Продовж. табл. 4.2

№ з/п	Мотиваційний фактор	Ранжування факторів	Обернений показник	Значимість факторів
9	Різноманітність і зміни	5	0,20	6,4
10	Креативність	4	0,25	8,1
11	Самовдосконалення	1	1,00	32,2
12	Цікава та корисна робота	2	0,50	16,1

Джерело: складено автором.

Рейтинг мотиваційних факторів дозволяє формувати профіль працівника як особи, яка прагне до самовдосконалення та розвитку особистості, тому що виконує суспільно корисну та цікаву роботу; орієнтується на складні завдання та їх досягнення на основі креативності, бажанні постійно діяти, спілкуванні, формуванні та підтримці стабільних стосунків; підтримане високими доходами, впливовістю, визнаними правилами та фізичними умовами.

Мотиваційний профіль наведемо за допомогою рис. 4.4.

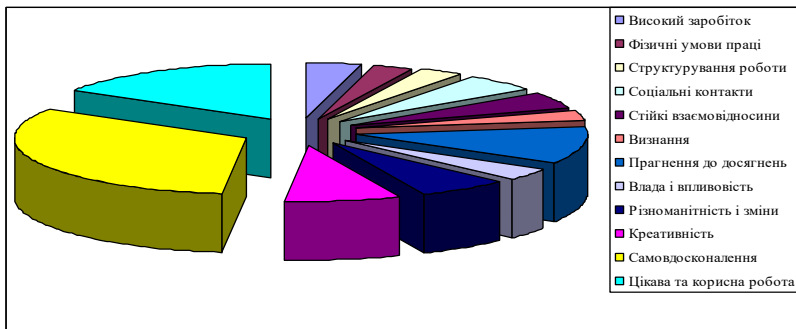


Рис. 4.4. Мотиваційний профіль працівника

Джерело: складено автором на основі табл. 4.2.

Потреба у розрахунку оберненого показника пояснюється необхідністю отримання реального значення, оскільки фактор, що є найпривабливішим (самовдосконалення), оцінено першим

рейтингом, але його значимість найвища (дорівнює одиниці). По відношенню до інших факторів рейтинг знижується і їх обернене значення стає меншим щодо одиниці. Значимість розраховується за питомою вагою кожного окремого фактора у сукупності таких факторів. З точки зору доцільності, розуміємо, що фактор, який має найвищий ранг (перший рейтинг), має і відповідний рівень значимості (32,2 %), а найнижчий ранг (дванадцятий у рейтингу) – 2,7 %.

Наступним етапом є визначення рівня задоволення виділеними факторами мотивації, виходячи з їх значимості (табл. 4.3). Крім цього, змінюємо її значимість, що пояснюється потребою у врахуванні важкопрогнозованого майбутнього. Це вимагає від працівника системи завжди приймати до уваги «неизбежность перемен», бути готовим «анализировать оказываемое ими влияние, переносить стрессы, развивать в себе навыки, позволяющие им и их подчиненным смело вступать в неизвестность будущего, сохраняя или даже увеличивая эффективность своей деятельности» [340, с. 238].

Таблиця 4.3

**Еластичність мотиваційного профілю працівника
від факторів та їх значимості**

Показник Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора	4,0	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Рівень задоволення	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Мотиваційний профіль	4,0	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Рівень задоволення	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Мотиваційний профіль	3,6	2,43	2,61	4,86	4,14	2,88	9,63	3,24	5,76	7,29	28,98	14,49
Рівень задоволення	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Мотиваційний профіль	3,2	2,16	2,32	4,32	3,68	2,56	8,56	2,88	5,12	6,48	25,76	12,88

Продовж. табл. 4.3

Показник Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Визначаємо вплив одного з факторів на мотиваційний профіль (зменшення рівня задоволення на 10 %)</i>												
Фактор 1	3,6	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 2	4	2,43	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 3	4	2,7	2,61	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 4	4	2,7	2,9	4,86	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 5	4	2,7	2,9	5,4	4,14	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 6	4	2,7	2,9	5,4	4,6	2,88	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 7	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	9,63	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 8	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,24	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 9	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	5,76	8,1	32,2	16,1
Фактор 10	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	7,29	32,2	16,1
Фактор 11	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	28,98	16,1
Фактор 12	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	14,49
<i>Визначаємо вплив одного з факторів на мотиваційний профіль (зменшення рівня задоволення на 20 %)</i>												
Фактор 1	3,2	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 2	4	2,16	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 3	4	2,7	2,32	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 4	4	2,7	2,9	3,68	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 5	4	2,7	2,9	5,4	3,68	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 6	4	2,7	2,9	5,4	4,6	2,56	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 7	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	8,56	3,6	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 8	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	2,88	6,4	8,1	32,2	16,1
Фактор 9	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	5,12	8,1	32,2	16,1
Фактор 10	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	6,48	32,2	16,1
Фактор 11	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	25,76	16,1
Фактор 12	4	2,7	2,9	5,4	4,6	3,2	10,7	3,6	6,4	8,1	32,2	12,88

Джерело: складено автором.

Розрахунок чутливості наведемо у табл. 4.4, врахувавши зміну рівня задоволення (її зменшення на 10 та 20 %).

Відмічаємо найвищий рівень чутливості зміни мотиваційного профілю до факторів, що мають високий рівень значимості для працівника відповідно до рейтингу. Це дозволить нам визначити ефективність мотиваційної детермінанти через рівень задово-

лення потреб працівників при забезпеченні перспективності розвитку потенціалу підприємств і організацій споживчої кооперації на основі 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі-П. Мартіна.

Таблиця 4.4

Розрахунок чутливості мотиваційного профілю

Фактор	Мотиваційний профіль при зменшенні рівня задоволеності		Чутливість	Рейтинг
	на 10 %	на 20 %		
Високий зарібок	99,5	99,1	0,60	8
Фізичні умови праці	99,63	99,36	0,41	12
Структурування роботи	99,61	99,32	0,44	11
Соціальні контакти	99,36	98,18	0,82	6
Стійкі взаємовідносини	99,44	98,98	0,70	7
Визнання	99,58	99,26	0,48	10
Прагнення до досягнень	98,83	97,76	1,63	3
Влада і впливовість	99,54	99,18	0,54	9
Різноманітність і зміни	99,26	98,62	0,97	5
Креативність	99,09	98,28	1,23	4
Самовдосконалення	96,68	93,46	5,08	1
Цікава та корисна робота	98,29	96,68	2,48	2

Джерело: складено автором.

Мотивація є наскрізною детермінантою потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації через ресурсну основу у вигляді трудової складової, пошук фінансових, управлінських резервів і запровадження інноваційних технологій, удосконалення системи управління, відродження соціальності та зародження маркетингу, що необхідно доповнити обґрунтованим застосуванням нових сучасних методів і впровадженням нетрадиційних заходів на основі виявлення та доведення важливості мотиваційних факторів. Використані у процесі дослідження показники засвідчили існування мотиваційного меха-

нізму у системі споживчої кооперації, що підтверджено позитивними темпами збільшення, орієнтованого на нарощення результативно якісного показника – прибутку.

Такий висновок узгоджений із результатами застосування методу районування, таксономічного аналізу та підтверджений результатами опитування при проведенні SWOT-аналізу. Поряд з цим запропоновано підвищення ефективності мотиваційного механізму [293] через визначення мотиваційних факторів та побудову на їх основі профілю. Побудова мотиваційного профілю на основі 12-факторної моделі дозволить визначитися з перевагами у потребах працівників через ранжування факторів, рівень їх задоволення та чутливість мотиваційного профілю до зміни значимості факторів на основі еластичності.

4.2. Особливості використання соціальної складової потенціалу розвитку підприємства та її перспективи у забезпеченні майбутнього

Ефективна діяльність підприємств та організацій споживчої кооперації, у першу чергу, залежить від достовірності передбачення перспектив економічного розвитку на основі виявлення основних напрямів і загальних тенденцій зміни. Збереження та подальший розвиток соціального напрямку споживчої кооперації є і залишатиметься важливим завданням підвищення економічної ефективності. Адаптованість такої соціальної ефективності та її перспективи пропонуємо визначити на основі математичного апарату, використання якого дозволить спрогнозувати майбутнє.

Проблему виділення соціальної складової в системі ефективного управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації піднімали в багатьох наукових дослідженнях вітчизняні вчені, такі як О. О. Нестуля, С. Г. Бабенко, О. В. Березін, А. Г. Драбовський, В. І. Куцик, А. О. Пантелеймоненко, Г. П. Скляр, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко, Р. В. Фещур, І. Б. Олексів, Н. Р. Яворська, С. П. Мостовий, Е. П. Чекальна, Н. Г. Сікетіна, І. І. Ємченко, В. О. Іваненко, М. М. Радаєва, В. А. Верб, С. О. Москвін, О. В. Митяй, Ю. В. Богоявленська, Н. В. Сичова,

О. П. Чабанова, що дозволило обґрунтувати індикатори та показники використання такої складової потенціалу розвитку [19–21; 32; 45; 63; 110; 138; 199; 237; 243; 245; 246; 255–259; 332; 355; 362; 363; 406; 417].

Однак за наявності досить значної кількості робіт за обраною проблематикою, математичний апарат для оцінки перспектив використання соціальної складової в системі використання потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації при стратегічному управлінні достатньо не описаний. Тому метою даного дослідження є доведення можливості використання методики трендового аналізу при оцінці ефективності використання соціальної складової потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації.

Серед ключових чинників успіху розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації на основі складових елементів потенціалу пропонуємо виділити поряд з трудовою, матеріальною, інформаційною, запасами, фінансовою, інвестиційною, інноваційною, маркетинговою, управлінською ще і соціальну складову на третьому інституціональному рівні його формування. Це не йде всупереч сучасним існуючим науковим поглядам на формування потенціалу та пов'язане з належністю 18 обласпоживспілок з 21 до третього рівня за ефективністю формування і використання таких складових потенціалу розвитку, як мотиваційної, маркетингової та соціальної, на ефективність якої і звернемо нашу увагу.

Проблема збереження та розвитку соціальності є актуальною для багатьох країн світу, оскільки «вкладання інвестиційних коштів у соціальну сферу є загальносвітовою тенденцією соціально-економічного розвитку» [254, с. 147]. Для нашої країни це пов'язано з наявними сучасними тенденціями розвитку економіки, державних інституцій, господарюючих суб'єктів, домогосподарств, населення та потребує «вдосконалення державної політики щодо соціального захисту соціально вразливих верств населення, подолання бідності, законодавчого і фінансового врегулювання проблем у сфері пенсійного забезпечення, розробки нових механізмів забезпечення базової соціальної захищеності громадян, реформування системи соціальних пільг і

соціальних послуг у суспільстві, аналіз тенденцій, засобів, механізмів, напрямів і методів покращення соціального захисту населення з урахуванням соціального досвіду передових західних держав» [185].

Необхідність виокремлення такої складової потенціалу розвитку, як соціальна, пов'язана, в першу чергу, з тим, що «до соціальної сфери прийнято відносити види діяльності, які забезпечують стійкий розвиток економіки країни» [254, с. 148] та її призначенням «є забезпечення достатнього рівня добробуту, доступність основних життєвих благ для більшості населення, створення можливостей соціальної мобільності, гарантування необхідного рівня соціального захисту, розвиток соціальної, трудової та підприємницької активності до здійснення інновацій, забезпечення можливостей самореалізації людини, свобода вибору прикладання своїх здібностей, в тому числі і на ринку праці» [181]. Не можливо не погодитися з наведеним підходом, оскільки окреслені напрями реалізації соціальних пріоритетів за умови орієнтації їх на ефективний розвиток можливі через узгодженість соціальних та економічних інтересів.

На думку В. В. Гончарук, «сам собою економічний результат не є метою розвитку взагалі», оскільки «однозначно метою є соціальний розвиток, а економічна динаміка є лише засобом його досягнення» [87, с. 67]. Цікавим є виділення того, що «соціальні аспекти розвитку за умови нехтування ними все більшою мірою поглинають джерельну базу економічної результативності» та «будь-яке піднесення в економічній підсистемі не може бути фрагментарним процесом і потребує прив'язки до нього соціальних новацій» [87, с. 70]. Підтримують таку позицію і інші науковці, стверджуючи «зміна економічних аспектів життя не може відбуватись осторонь соціальних, без яких неможливо забезпечити загальний позитивний результат» [122]. Аналогічна позиція спостерігається і у наступному підході, в якому пропонується розглядати як «процес запланованих соціальних змін, призначений забезпечити благополуччя населення в цілому в поєднанні з динамічним процесом економічного розвитку» [184].

Спрямування соціальності на сільське населення, що є на сьогодні малозахищеним, є основною ідеєю іншого наукового дослідження, в якому автор зазначає: «соціальний та економічні процеси у сільському секторі економіки супроводжуються формуванням соціального капіталу», що «виступає інститутом розвитку сільського підприємництва, що консолідує економічно-соціальні ролі особистості селянина у соціумі та виробничо-господарський капітал села» [400]. Не можна не погодитись з тим, що розвиток підприємницької діяльності на селі стане основою для «забезпечення добробуту сільського населення, ...стабілізації демографічної ситуації і розвитку людського капіталу на сільських територіях» [400]. Найголовніше, що вирішення такої проблеми науковці вбачають у «створенні кредитних спілок, виробничих товариств та асоціацій, що сприятимуть захисту спільних інтересів власників підприємницьких структур на селі» [400]. Відповідно до Закону України «Про споживчу кооперацію» саме її діяльність спрямована на захист інтересів сільського населення як споживачів [1]. Тому питання соціальності є і залишається актуальним для підприємств та організацій споживчої кооперації, виходячи з її соціальної сутності функціонування, і поглиблюється необхідністю його розв'язання державою як такою, що поєднує економічну та соціальну політику, їх розвиток.

Значення соціального аспекту для формування і використання потенціалу розвитку споживчої кооперації як пріоритетного напрямку її функціонування наскрізною ниткою проходить у виступах О. О. Нестулі, зокрема через реформування та збереження соціальної функції, що забезпечить системі ефективність та багатофункціональність [259, с. 7]; «збереження соціальної місії кооперації» як найважливішої умови «її успішного реформування», «коли в центр своєї діяльності ставляться соціально значимі цілі та персонал як головний чинник їх досягнення»; пошук «золотої середини», яка б «забезпечила поєднання соціальних і бізнес-цілей» [257, с. 9]; домінування принципу «соціальної справедливості» над «рівністю» [258, с. 1]; «утвердження на споживчому ринку принципів соціального партнерства виробників і споживачів з реалізації державних соціальних

програм і високої якості обслуговування населення» [255, с. 2]; «об'єднання зусиль небагатих людей з метою отримання якихось економічних і, передусім, соціальних переваг» [256, с. 4].

Через посилення соціального напрямку як домінуючого для розвитку кооперації пропонує вирішувати проблему її господарювання С. Г. Бабенко у власній монографії [21, с. 20]. Соціальна складова, на його думку, обумовлена соціальною підтримкою та соціальним захистом «широких верств населення, насамперед, соціально слабо захищених» [21, с. 21]. Мова йде «про мільйони людей з низькими доходами, які тільки у співтоваристві та в колективних діях можуть досягти трудової зайнятості, соціального обслуговування і гарантій соціального захисту» [21, с. 21]. Кооперація, насамперед, є і повинна залишатися, за твердженням С. Г. Бабенка, соціальною інституцією, що поєднує «ліберальні ідеали з ідеалами соціальної справедливості і соціального захисту населення» [21, с. 22]. Основними провідними елементами такої соціальної інституції, на думку С. Г. Бабенка, є «кооперативна власність та інститути пайовиків і працівників споживчої кооперації» [21, с. 206]. І в продовження «пайовики – соціальна основа споживчого кооперативу» – стверджує колектив авторів на чолі з С. Г. Бабенко [19, с. 212].

Реалізацію соціальної місії споживчої кооперації вбачають через керування трьома основними пріоритетами, а саме: турбота «про підвищення ролі члена-пайовика у вирішенні стратегічних питань розвитку як первинних товариств, так і системи в цілому»; «прагнення до максимальної оптимізації та підвищення ефективності господарської діяльності системи»; орієнтація «на всебічну та взаємовигідну співпрацю з кооперативами інших видів, передусім сільськогосподарськими, обслуговуючими та кредитними» [20]. Соціальні гарантії та соціальний захист членів-пайовиків і працівників кооперативних підприємств і організацій «сприятиме зміцненню кооперативної демократії в цілому, і підвищення ролі кожного пайовика, як реального співвласника системи» [20] та офіційно закріплені у «Стратегії розвитку споживчої кооперації України (2004–2015 рр.)» [381]. Підвищення ролі вітчизняних споживчих товариств і спілок пропонується через сферу соціального обслуговування, зокрема

через доступ до соціально-культурних послуг, до кооперативної освіти, соціальну підтримку та соціальний захист, пенсійне забезпечення, страхування [20; 381, с. 17].

На окрему увагу заслуговує науковий підхід Г. П. Склера щодо забезпечення соціальності торговельної діяльності споживчої кооперації через систему внутрішніх і зовнішніх господарських зв'язків, заснованих на відповідності кооперативним принципам і цінностям, «особливо принципу економічної участі членів», реалізуючи при цьому «сутність понять взаємодопомоги і довіри на засадах соціального партнерства» [363, с. 148].

Щодо прив'язки соціальної складової до особливостей функціонування підприємств і організацій споживчої кооперації, відмітимо, що «у соціальній сфері головними завданнями споживчої кооперації є посилення соціальної місії, соціальної підтримки, соціального захисту членів кооперації, забезпечення робочими місцями, ...активізація ролі споживчої кооперації в соціальній перебудові села і розвитку сільських територій» [199, с. 260]. Ідентично завдання споживчої кооперації у соціальній сфері трактують в іншій науковій публікації [138], де в заключення додають про заглиблення соціальної функції споживчої кооперації у сучасних умовах господарювання, що майже дослівно приведено з основних завдань перспективного розвитку споживчої кооперації України «Стратегії розвитку» [381, с. 11]. Саме у «Стратегії розвитку» йде мова про посилення соціальної місії споживчої кооперації як пріоритетної у розвитку кооперації. Таке «посилення», «заглиблення» розгорнуло «реформу соціальної бази», підвищило «роль інституту членів споживчих товариств і спілок», забезпечило на програмній основі розвиток кадрового потенціалу, «більш відчутними стали соціальна підтримка і соціальний захист кооперативів» [381, с. 10]. Хоча на думку А. Г. Драбовського, «у соціально-духовному плані система вітчизняної кооперації є недостатньо розвиненою, оскільки її соціальна мета поступово відійшла на задній план», що призвело «більшість кооперативних систем України» до надмірної економізованості [110, с. 213]. І в продовження – «соціальними вітчизняні кооперативи ...є лише за формою» [110, с. 214]. Такої ж думки дотримується і проф.

Г. П. Складар, стверджуючи, що «споживча кооперація втратила власного покупця – пайовика, втратила свій внутрішній організований товарний ринок» [363, с. 147].

Розвиток споживчої кооперації пропонується розглядати через оновлення соціально-економічної моделі та соціально орієнтованої діяльності, що передбачає «підпорядкування ...соціальним ідеям і завданням, неприбутковий характер діяльності, ...соціальний захист населення і працівників..., посилення ролі споживчої кооперації в соціальних перетвореннях на селі» [381, с. 16]. Заслужують на окрему увагу поряд з такими традиційними пропозиціями, як оновлення якісного складу пайовиків, збільшення їх чисельності, мотивація у розподілі прибутків, такі як «зміцнення мережі діючих недержавних пенсійних фондів, соціальне страхування, пільгове кредитування, харчування, ... підтримка інвалідів, пенсіонерів», «надання населенню соціальних послуг та послуг з догляду за дітьми, інвалідами, пенсіонерами» [381, с. 18–19].

Потреба та актуальність дослідження соціальної складової супроводжується, на думку науковців, таким визначенням, як наявність слабкої методологічної розробленості підходів «і, як наслідок, недостатня обґрунтованість вибору індикаторів соціального розвитку» [99]. Тому наступним кроком є вибір та обґрунтованість індикаторів потенціалу розвитку споживчої кооперації на основі його соціальної складової.

На думку колективу авторів на чолі з проф. О. В. Березіним, «в управлінні потенціалом підприємства доцільне застосування і соціальних методів управління» [32, с. 17]. Розуміємо суттєву різницю між соціальними індикаторами та показниками потенціалу розвитку при стратегічному управлінні та соціальними методами, але якщо науковцями справді приділяється мало уваги аналізу соціальної складової, тому використовуємо таку існуючу можливість. Ці методи спрямовані, відповідно до точки зору колективу науковців, на визначення впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність кожного з працівників і колективу в цілому, на формування і використання трудового потенціалу. Такий підхід наводить на думку, з якою неможливо не погодитись, що в основу форму-

вання та ефективного використання соціальної складової покладено трудовий потенціал. І в продовження план соціального розвитку, за твердженням колективу авторів на чолі з О. В. Березиним, пропонується розглядати як органічну складову частину комплексного плану економічного та соціального розвитку підприємства, «в якому передбачається система заходів щодо удосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників, формування і використання потенціалу підприємства (перш за все, трудового)» [32, с. 19].

Пріоритетності кадрового забезпечення при оцінюванні стратегії розвитку підприємства на основі його соціальної складової надає колектив авторів, пропонуючи «до числа базових індикаторів соціального розвитку підприємств» віднести кваліфікацію кадрів, освітній рівень, питому вагу атестованих робочих місць, рівень оплати праці персоналу, соціальні гарантії [407, с. 38]. Погоджується з таким підходом й інший науковий колектив, стверджуючи, що рівень соціального розвитку підприємства можна охарактеризувати наступними показниками, серед яких показники соціально-кваліфікаційної структури персоналу, системи мотивації, умов праці та охорони здоров'я працівників, соціально-культурних і житлово-побутових умов [246].

Наведемо ще один підхід, спрямований на значимість кадрового забезпечення, описаний у науковій літературі щодо трьох складових «в доборі показників для оцінки ефективності соціального розвитку підприємства» [417, с. 235], серед яких персонал, «результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності», організація його роботи, мотивація, клімат у колективі [417, с. 235].

На нашу думку, варті об'єднання наступні наукові погляди, спрямовані на результативність формування і використання соціальної складової розвитку. Пропонується виділити параметри до розрахунку показника соціального розвитку як складової оцінювання рівня інституціонального розвитку кооперації на основі методу експертних оцінок, серед яких обсяг платежів до бюджетних і позабюджетних фондів, рівень заробітної плати, розвиток соціальних проєктів, ступінь соціальної відповідаль-

ності перед співробітниками й суспільством, екологічне навантаження [332, с. 296]. В іншому науковому підході, відповідно до якого «фундаментальними показниками результативності заходів щодо соціального розвитку можуть бути кінцеві результати діяльності підприємства торгівлі за певний проміжок часу, які характеризують його економічне зростання» [355, с. 68] і дають значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером соціально-економічний ефект [355, с. 71]. До таких критеріїв оцінки відносяться ступінь досягнення мети соціального розвитку підприємства, ефективність діяльності, забезпечення довгострокових конкурентних переваг, ступінь відповідності соціального потенціалу [355, с. 70].

У проектному аналізі серед його складових виділяють окремо соціальний, де основними індикаторами його проведення є демографічні показники (чисельність населення, динаміка його зміни, густота, урбанізованість, вікові та етнічні пропорції, стать, структура сімей); зайнятість (чисельність працездатного населення, рівень безробіття, структура робочої сили, плинність кадрів, наявність вакансій, пропозиція); соціальна структура (освітня культура населення, кількість населення на 1 тис. населення, кількість осіб з вищою освітою, чисельність науковців, професійна структура, майновий статус); житлові умови (питома вага сімей, що мешкають у приватних будинках, у власних квартирах, величина площі на одну особу); громадське життя (наявність громадських організацій, рівень суспільних потреб, що порушуються локальними засобами масової інформації); охорона здоров'я (кількість лікарів, лікарняних ліжок на 1 тис. населення, величина дитячої смертності, розміри коштів, що надходять з бюджету на одного жителя); злочинність [63, с. 254; 45, с. 323–325; 237, с. 150; 245, с. 246]. Розуміємо, що наведені показники застосовуються при соціальному аналізі конкретного одного проекту, коли в нашому випадку оцінку соціальності плануємо надати системі споживчої кооперації через актуалізацію окремих з них.

Проведене дослідження дозволяє виділити наступні індикатори та показники соціальної складової потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Обґрунтованість вибору індикаторів і показників використання соціальної складової потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації

Науковий підхід	Критерій оцінки	Індикатор
	соціального розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації	
О. О. Нестуля [255–259]	Ставляться соціально значимі цілі та персонал як головний чинник їх досягнення на основі високої якості обслуговування населення	- середня кількість працівників за галузями діяльності; - динаміка непродуктивних витрат
С. Г. Бабенко [19–21], А. О. Пай-телеймоненко [20]	Орієнтується на підвищення ролі члена-пайовика та первинних товариств при вирішенні стратегічних питань розвитку, окремо виділяючи доступ до кооперативної освіти	- кількість обспоживспілок, райспоживспілок, райспоживтовариств, споживчих товариств; - кількість пайовиків; - динаміка контингенту студентів та учнів ВНЗ I–IV рівнів акредитації; - частка студентів, які навчаються за направленнями
Г. П. Склад [362; 363]	Ґрунтується на принципах споживчої кооперації, серед яких добровільність членства, демократизм, соціальна справедливість, взаємодопомога та співробітництво, вільне господарське функціонування на основі ринкових відносин, нарощуючи при цьому свій внутрішній організований товарний ринок	- динаміка товарообороту роздрібної торгової мережі, закладів ресторанного господарства, реалізації продукції власного виробництва, оптового обороту, платних послуг, заготівельного обороту

Науковий підхід	Критерій оцінки	Індикатор
	соціального розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації	
О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко [32], Р. В. Фешур, І. Б. Олексів, Н. Р. Яворська [407], С. П. Мостовий, Е. П. Чекальна, Н. Г. Сікетіна, І. І. Ємченко [246], О. П. Чабанова [417]	Засновується на удосконаленні структури колективу, формуванні та найбільш повному задоволенні матеріальних і духовних потреб працівників	- динаміка середньомісячної заробітної плати працівників за видами економічної діяльності; - коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці над заробітною платою
В. І. Куцик [199], В. О. Іваненко [138]	Базується на забезпеченні робочими місцями, на соціальній перебудові села і розвитку сільських територій	- матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості; - динаміка товарообороту мережі, розташованої у сільській місцевості
М. М. Радаєва [332], Н. В. Сичова [355]	Виділяються показники результативності заходів соціального розвитку через кінцеві результати діяльності підприємства, що характеризують його економічне зростання	- динаміка зведеного фінансового результату за видами економічної діяльності; - динаміка відрахувань на соціальні заходи, відсотків за кредитами, податків, зборів, обов'язкових платежів
В. А. Верба [63], С. О. Москвін [245], О. В. Митяй [237], Ю. В. Богоявленська [45]	Акцентується на ефективності демографічних показників, зайнятості, соціальній структурі, житлових умовах, громадському житті, охороні здоров'я, злочинності	- питома вага пайовиків у чисельності населення; - темпи зміни середньої заробітної плати працівників системи проти темпів зміни її по країні

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел.

Виділені окремі показники соціальної складової потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації (табл. 4.6), опубліковані автором у науковому виданні [297], і стануть основою для здійснення аналізу та отримання достовірної оцінки ефективності використання соціальної складової системою споживчої кооперації. Для цього доцільним, на нашу думку, є застосування методу екстраполяції трендів, що дозволить спрогнозувати тенденцію ефективності використання соціальної складової на будь-який проміжок часу за допомогою лінійної, квадратичної, степеневої, показникової, логістичної, параболічної, гіперболічної, поліноміальної залежностей рівняння тренда [212, с. 206; 392, с. 262; 438, с. 194]. Запропонований метод екстраполяції трендів у системі управління соціальною складовою потенціалу має такі переваги, як універсальність при врахуванні необхідних показників динамічного ряду і на їх основі прогнозування тенденції подальшого розвитку, що є адекватною реальним умовам господарювання. Недоліком є використання часу як єдиного фактора при формуванні трендового рівняння залежності. На думку спадають слова В. Белінського, з якими не можливо не погодитись: «із усіх критиків найбільш великим, найгеніальнішим, найбільш непогрішимим є час», відтіняючи безперечність його дії (табл. 4.7).

Форму аналітичного вираження зв'язку за допомогою кореляційного поля візуалізуємо за допомогою рис. 4.5.

Параметри рівняння тренду кількості районних споживчих спілок і розрахунок проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда наведено у табл. 4.8.

Форму аналітичного вираження зв'язку за допомогою кореляційного поля візуалізуємо за допомогою рис. 4.6.

Параметри рівняння тренду кількості районних споживтовариств і розрахунок проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда наведено у табл. 4.9.

Форму аналітичного вираження зв'язку за допомогою кореляційного поля представимо на рис. 4.7.

Параметри рівняння тренду залежності кількості споживчих товариств і розрахунок проміжних показників поліноміальної залежності рівняння тренда наведено у табл. 4.10.

Таблиця 4.6

Динаміка показників соціальної складової потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації за 2002–2010 рр.

Показники	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	Відносне відхилення 2010 р. проти							
										2009 р.	2008 р.	2007 р.	2006 р.	2005 р.	2004р.	2003 р.	2002 р.
Середньоспискова чисельність працюючих, тис. осіб	142,1	121,2	105,7	96,8	81,0	77,7	69,9	67,2	58,4	87,02	83,71	75,21	72,19	60,41	55,33	48,26	41,15
Кількість обласних спілок, од.	22	22	22	22	22	22	22	22	21	95,45	95,45	95,45	95,45	95,45	95,45	95,45	95,45
Кількість районних споживспілок, од.	250	247	241	237	228	228	222	217	190	87,56	85,59	83,33	83,33	80,17	78,84	76,92	76,00
Кількість районних споживтовариств, од.	212	205	208	204	200	200	197	194	180	92,78	91,37	90,00	90,00	88,24	86,54	87,80	84,91
Кількість споживчих товариств, од.	1 781	1 849	1 865	1 879	1 933	1 933	1 911	1 880	1 652	87,87	86,45	85,46	85,46	87,92	88,58	89,35	92,76
Кількість пайовиків, тис. осіб	1 100	918	875,4	839,8	723,4	698	595,4	507,8	483,8	95,27	81,26	69,31	66,88	57,61	55,27	52,70	43,98
Кількість студентів, які навчаються за напрямленнями, осіб	4 397	0	4 231	3 507	0	3 573	3 512	3 285	3 025	92,09	86,13	84,66	0	86,26	71,50	0	68,80

Продовж. табл. 4.6

Показники	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	Відносне відхилення 2010 р. проти							
										2009 р.	2008 р.	2007 р.	2006 р.	2005 р.	2004р.	2003 р.	2002 р.
Матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості, од.	17 325	15 832	14 280	13 359	10 806	10 806	9 808	9 206	8 279	89,93	84,41	76,61	76,61	61,97	57,98	52,29	47,79

Джерело: складено автором на основі [270–278; 316–318].

Таблиця 4.7

**Динаміка середньоспискової чисельності працюючих і розрахунок
проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда**

t	Y_i	t^2	Y_t	\hat{y}_t	$ Y_i - \hat{y}_t $	$(Y_i - \hat{y}_t)^2$	$\frac{(Y_i - \hat{y}_t \cdot 100)}{Y_i}$	Y^2
1	142,1	1	142,1	130,26	11,8	140,13	8,33	20 192,41
2	121,18	4	242,36	120,48	0,7	0,50	0,58	14 684,59
3	105,68	9	317,04	110,69	5,0	25,10	4,74	11 168,26
4	96,82	16	387,28	100,90	4,1	16,68	4,22	9 374,112
5	81,005	25	405,025	91,12	10,1	102,28	12,48	6 561,81
6	77,749	36	466,494	81,33	3,6	12,84	4,61	6 044,907
7	69,856	49	488,992	71,55	1,7	2,86	2,42	4 879,861
8	67,198	64	537,584	61,76	5,4	29,57	8,09	4 515,571
9	58,476	81	526,284	51,97	6,5	42,27	11,12	3 419,443
45	820,064	285	3 513,159	820,064	0,0	372,2	56,59	80 840,97

Джерело: складено автором.

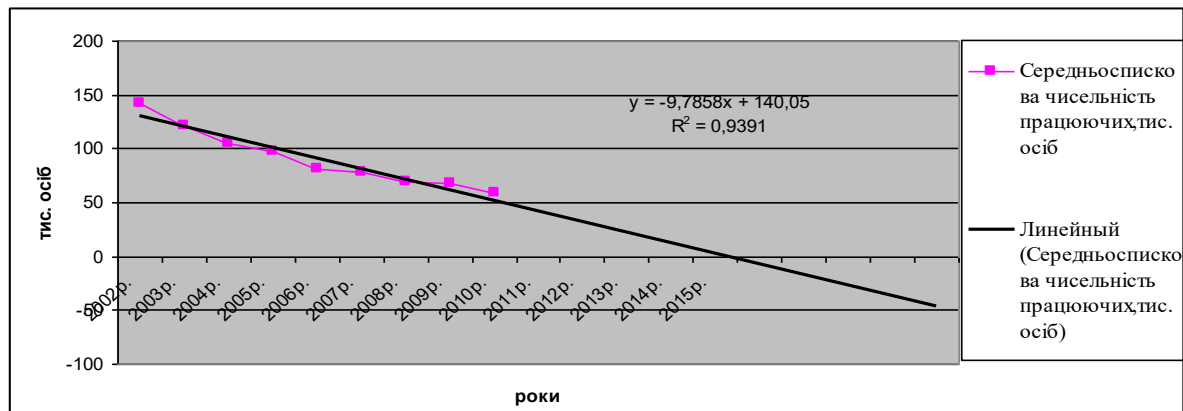


Рис. 4.5. Трендова модель лінійної залежності середньоспівкової чисельності працюючих по системі Укоопспілки за 2002–2015 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 4.7.

Таблиця 4.8

**Динаміка кількості районних споживчих спілок і розрахунок
проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда**

t	Y_i	t^2	Y_t	\hat{y}_t	$ Y_i - \hat{y}_t $	$(Y_i - \hat{y}_t)^2$	$\frac{(Y_i - \hat{y}_t \cdot 100)}{Y_i}$	Y^2
1	250	1	250	254,02	4,0	16,18	1,61	62 500
2	247	4	494	247,74	0,7	0,55	0,30	61 009
3	241	9	723	241,46	0,5	0,21	0,19	58 081
4	237	16	948	235,17	1,8	3,34	0,77	56 169
5	228	25	1 140	228,89	0,9	0,79	0,39	51 984
6	228	36	1 368	222,61	5,4	29,10	2,37	51 984
7	222	49	1 554	216,32	5,7	32,24	2,56	49 284
8	217	64	1 736	210,04	7,0	48,46	3,21	47 089
9	190	81	1 710	203,76	13,8	189,22	7,24	36 100
45	2 060	285	9 923	2 060	0,0	320,1	18,63	474 200

Джерело: складено автором.

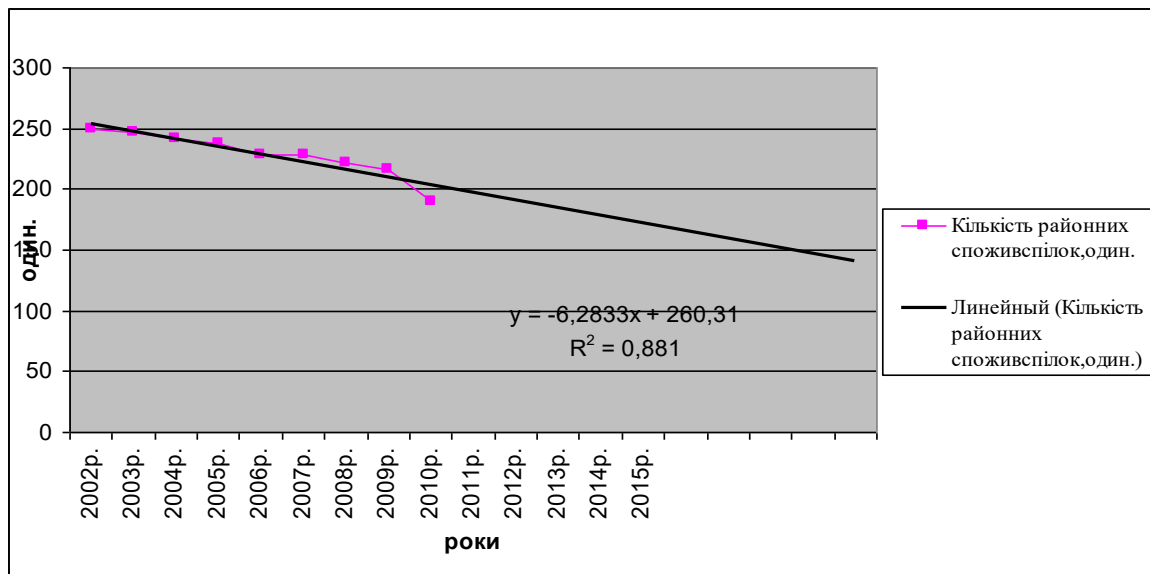


Рис. 4.6. Трендова модель лінійної залежності кількості районних споживчих спілок по системі Укоопспілки за 2002–2015 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 4.8.

Таблиця 4.9

**Динаміка кількості районних споживтовариств і розрахунок
проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда**

t	Y_i	t^2	Y_t	\hat{y}_t	$ Y_i - \hat{y}_t $	$(Y_i - \hat{y}_t)^2$	$\frac{(Y_i - \hat{y}_t \cdot 100)}{Y_i}$	Y^2
1	212	1	212	212,47	0,5	0,22	0,22	44 944
2	205	4	410	209,35	4,4	18,92	2,12	42 025
3	208	9	624	206,23	1,8	3,12	0,85	43 264
4	204	16	816	203,12	0,9	0,78	0,43	41 616
5	200	25	1 000	200,00	0,0	0,00	0,00	40 000
6	200	36	1 200	196,88	3,1	9,71	1,56	40 000
7	197	49	1 379	193,77	3,2	10,45	1,64	38 809
8	194	64	1 552	190,65	3,4	11,22	1,73	37 636
9	180	81	1 620	187,53	7,5	56,75	4,19	32 400
45	1 800	285	8 813	1800	0,0	111,2	12,74	360 694

Джерело: складено автором.

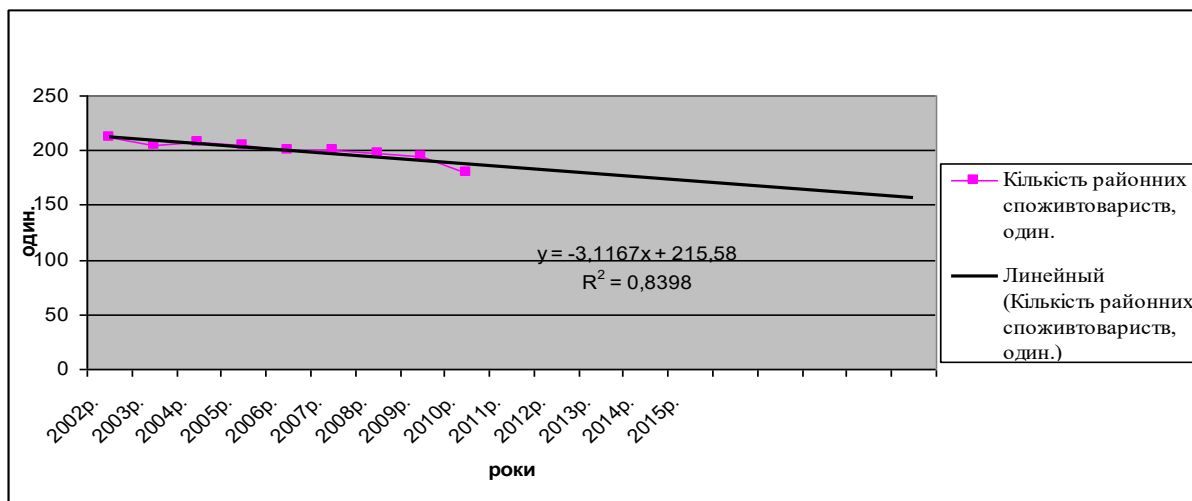


Рис. 4.7. Трендова модель лінійної залежності кількості районних споживтоваристів по системі Укоопспілки за 2002–2015 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 4.9.

Таблиця 4.10

**Динаміка залежності кількості споживчих товарів і розрахунок
проміжних показників поліноміальної залежності рівняння тренда**

t	Y_i	t^2	Y_t	\hat{y}_t	$ Y_i - \hat{y}_t $	$(Y_i - \hat{y}_t)^2$	$\frac{(Y_i - \hat{y}_t \cdot 100)}{Y_i}$	Y^2
1	1 781	1	1 781	1 756,56	24,4	597,12	1,37	3 171 961
2	1 849	4	3 698	1 838,66	10,3	107,00	0,56	3 418 801
3	1 865	9	5 595	1 895,98	31,0	959,51	1,66	3 478 225
4	1 879	16	7 516	1 928,52	49,5	2 452,63	2,64	3 530 641
5	1 933	25	9 665	1 936,30	3,3	10,89	0,17	3 736 489
6	1 933	36	11 598	1 919,30	13,7	187,58	0,71	3 736 489
7	1 911	49	13 377	1 877,54	33,5	1 119,84	1,75	3 651 921
8	1 880	64	15 040	1 811,00	69,0	4 761,55	3,67	3 534 400
9	1 652	81	14 868	1 719,68	67,7	4 581,12	4,10	2 729 104
45	16 683	285	83 138	16 683,5	0,5	14 777,2	16,63	30 988 031

Джерело: складено автором.

Форму аналітичного вираження зв'язку за допомогою кореляційного поля зобразимо на рис. 4.8. У даному випадку використаємо поліноміальний зв'язок, оскільки він достовірніше відображає тенденцію зміни наведеного показника та його перспективи. При побудові лінійної залежності коефіцієнт кореляції, що вказує на тісноту зв'язку, дорівнював 14,2 %, засвідчивши його відсутність. Тому в результаті підбору різних моделей було обрано трендову модель поліноміальної залежності.

Параметри рівняння тренду динаміки кількості пайовиків і розрахунок проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда наведемо у табл. 4.11.

Форму аналітичного вираження зв'язку за допомогою кореляційного поля відобразимо на рис. 4.9.

Параметри рівняння тренду динаміки кількості студентів, які навчаються за направленнями, та розрахунок проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда наведемо у табл. 4.12.

Форму аналітичного вираження зв'язку за допомогою кореляційного поля покажемо на рис. 4.10.

Параметри рівняння тренду динаміки матеріально-технічної бази, розташованої у сільській місцевості, та розрахунок проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда наведемо у табл. 4.13.

Форму аналітичного вираження зв'язку за допомогою кореляційного поля візуалізуємо за допомогою рис. 4.11.

Перевірку достовірності застосування трендового методу та його результатів (табл. 4.14) здійснимо на основі:

- тісноти зв'язку за допомогою обрахування лінійного коефіцієнта кореляції (r);
- частки впливу фактора, що досліджується, через визначення коефіцієнта детермінації (R^2);
- надійності прогнозу, розрахувавши відносну помилку апроксимації (ϵ);
- істотності, невинновості прогнозу на основі критерію Фішера (табл. 4.14).

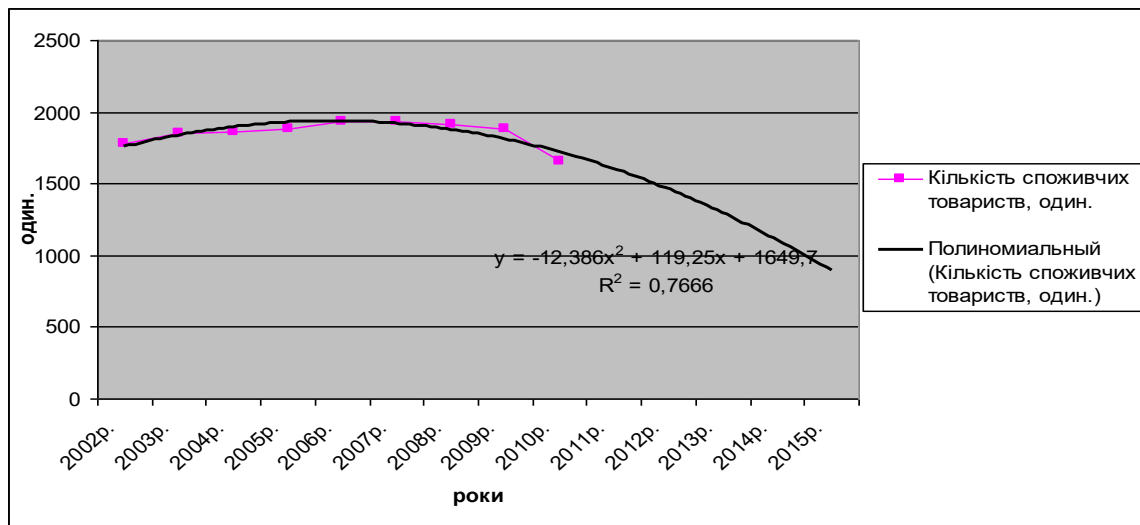


Рис. 4.8. Трендова модель поліноміальної залежності кількості споживчих товарів по системі Укоопспілки за 2002–2015 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 4.10.

Таблиця 4.11

**Динаміка кількості пайовиків і розрахунок проміжних показників
лінійної залежності рівняння тренда**

t	Y_i	t^2	Y_t	\hat{y}_t	$ Y_i - \hat{y}_t $	$(Y_i - \hat{y}_t)^2$	$\frac{(Y_i - \hat{y}_t \cdot 100)}{Y_i}$	Y^2
1	1 100	1	1 100	1 042,21	57,8	3 339,30	5,25	1 210 000
2	918	4	1836	968,93	50,9	2 593,53	5,55	842 724
3	875,4	9	2 626,2	895,64	20,2	409,66	2,31	766 325,2
4	839,8	16	3 359,2	822,35	17,4	304,39	2,08	705 264
5	723,4	25	3 617	749,07	25,7	658,78	3,55	523 307,6
6	698	36	4 188	675,78	22,2	493,73	3,18	487 204
7	595,4	49	4 167,8	602,49	7,1	50,32	1,19	354 501,2
8	507,8	64	4 062,4	529,21	21,4	458,25	4,22	257 860,8
9	483,8	81	4 354,2	455,92	27,9	777,29	5,76	234 062,4
45	6 741,6	285	29 310,8	6 741,6	0,0	9 085,2	33,09	5 381 249

Джерело: складено автором.

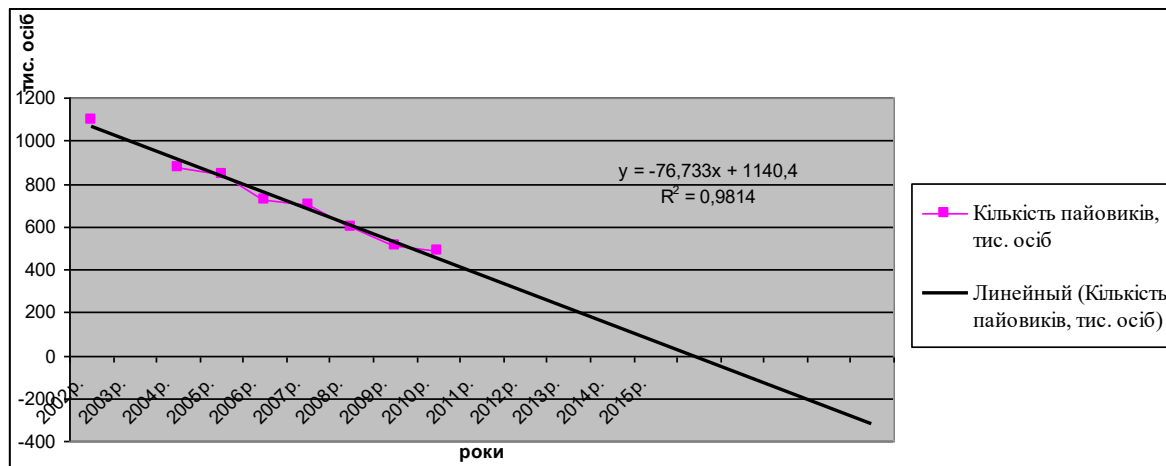


Рис. 4.9. Трендова модель лінійної залежності кількості пайовиків по системі Укоопспілки за 2002–2015 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 4.11.

Таблиця 4.12

**Динаміка кількості студентів, які навчаються за напрямленнями, та
розрахунок проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда**

t	Y_i	t^2	Y_t	\hat{y}_t	$ Y_i - \hat{y}_t $	$(Y_i - \hat{y}_t)^2$	$\frac{(Y_i - \hat{y}_t \cdot 100)}{Y_i}$	Y^2
1	4 397	1	4 397	4 394,62	2,4	5,65	0,05	19 333 609
2	4 397	4	8 794	4 224,69	172,3	29 691,12	3,92	19 333 609
3	4 231	9	12 693	4 054,76	176,2	31 062,10	4,17	17 901 361
4	3 507	16	14 028	3 884,82	377,8	142 749,63	10,77	12 299 049
5	3 507	25	17 535	3 714,89	207,9	43 217,79	5,93	12 299 049
6	3 573	36	21 438	3 544,96	28,0	786,49	0,78	12 766 329
7	3 512	49	24 584	3 375,02	137,0	18 762,91	3,90	12 334 144
8	3 285	64	26 280	3 205,09	79,9	6 385,79	2,43	10 791 225
9	3 025	81	27 225	3 035,16	10,2	103,14	0,34	9 150 625
45	33 434	285	156 974	33 434	0,0	272 764,6	32,29	126 209 000

Джерело: складено автором.

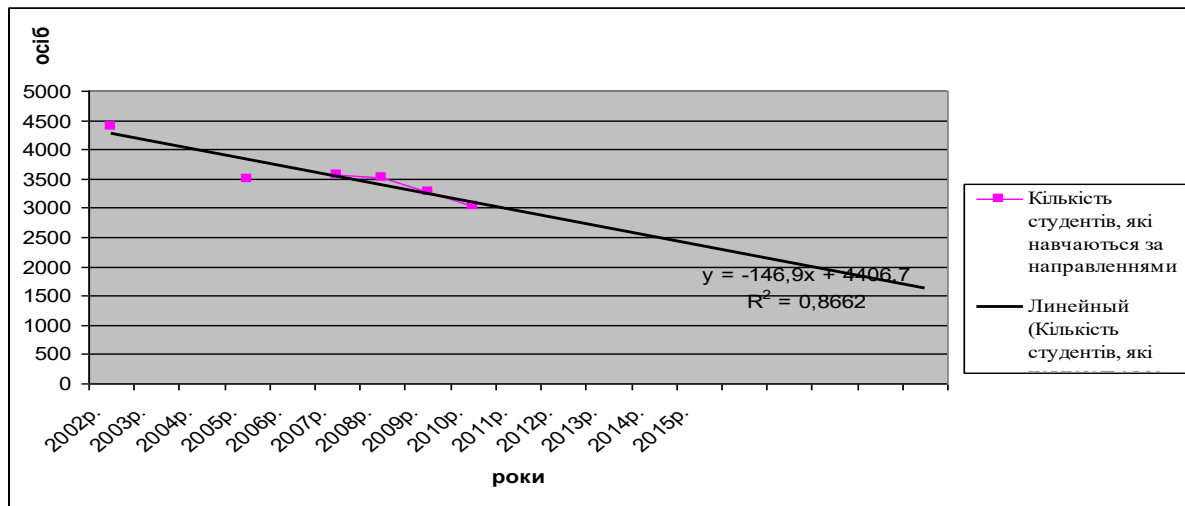


Рис. 4.10. Трендова модель лінійної залежності кількості студентів, які навчаються за напрямленнями, по системі Укоопспілки за 2002–2015 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 4.12.

Таблиця 4.13

Динаміка матеріально-технічної бази, розташованої у сільській місцевості, та розрахунок проміжних показників лінійної залежності рівняння тренда

t	Y_i	t^2	Y_t	\hat{y}_t	$ Y_i - \hat{y}_t $	$(Y_i - \hat{y}_t)^2$	$\frac{(Y_i - \hat{y}_t \cdot 100)}{Y_i}$	Y^2
1	17 325	1,00	17 325,00	16 692,93	632,07	399 508,27	3,65	300 155 625
2	15 832	4,00	31 664,00	15 566,95	265,05	70 251,50	1,67	250 652 224
3	14 280	9,00	42 840,00	14 440,97	160,97	25 910,27	1,13	203 918 400
4	13 359	16,00	53 436,00	13 314,98	44,02	1 937,47	0,33	178 462 881
5	10 806	25,00	54 030,00	12 189,00	1 383,00	1 912 689,00	12,80	116 769 636
6	10 806	36,00	64 836,00	11 063,02	257,02	66 057,57	2,38	116 769 636
7	9 808	49,00	68 656,00	9 937,03	129,03	16 649,60	1,32	96 196 864
8	9 206	64,00	73 648,00	8 811,05	394,95	155 985,50	4,29	84 750 436
9	8 279	81,00	74 511,00	7 685,07	593,93	352 756,80	7,17	68 541 841
45	109 701	285,00	480 946,00	109 701,00	0,00	3 001 745,98	34,74	1 416 217 543

Джерело: складено автором.

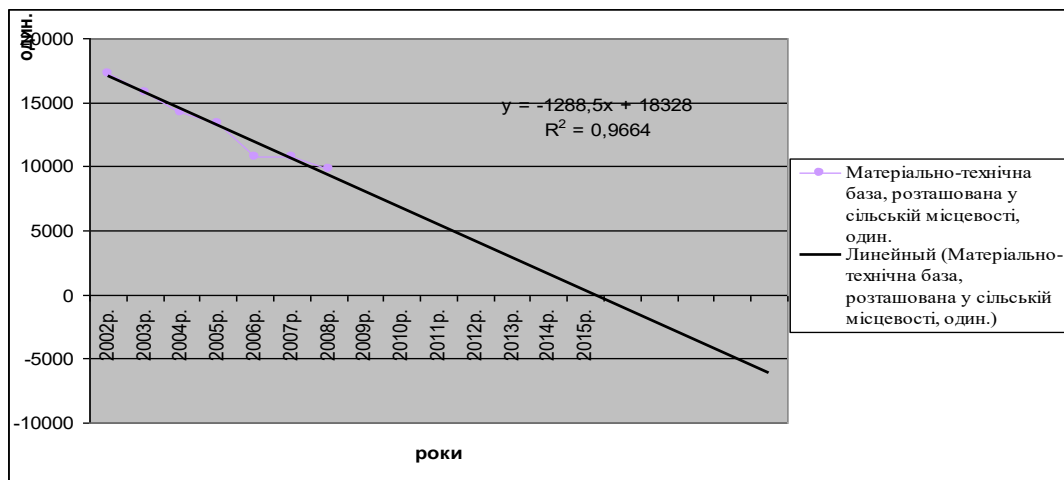


Рис. 4.11. Трендова модель лінійної залежності матеріально-технічної бази, розташованої у сільській місцевості, по системі Укоопспілки за 2002–2015 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 4.13.

Таблиця 4.14

**Показники перевірки тісноти, надійності прогнозу, істотності зв'язку
та частки впливу фактора, що досліджується**

Показник	Рівняння залежності	Коефіцієнт детермінації (R^2)	Коефіцієнт кореляції (r)	Відносна помилка апроксимації (ε)	Критерій Фішера	
					розрахований ($F_{\text{розрах.}}$)	табличний ($F_{\text{табл.}}$)
Середньоспискова чисельність працюючих, тис. осіб	$y = -9,7858x + 140,05$	0,9391	-0,969	6,29	108,06	5,59
Кількість районних споживспілок, од.	$y = -6,2833x + 260,31$	0,881	-0,939	2,07	51,81	5,59
Кількість районних споживтовариств, од.	$y = -3,1167x + 215,58$	0,8398	-0,916	1,42	36,69	5,59
Кількість споживчих товариств, од.	$y = -12,386x^2 + 119,25x + 1\,649,7$	0,7666	0,875	1,85	9,85	5,14
Кількість пайовиків, тис. осіб	$y = -76,733x + 1\,140,4$	0,9814	-0,986	3,68	248,29	5,59
Кількість студентів, які навчаються за напрямленнями, осіб	$y = -146,9x + 4\,406,7$	0,8662	-0,930	3,59	44,47	5,59

Продовж. табл. 4.14

Показник	Рівняння залежності	Коефіцієнт детермінації (R^2)	Коефіцієнт кореляції (r)	Відносна помилка апроксимації (ε)	Критерій Фішера	
					розрахований ($F_{\text{розрах.}}$)	табличний ($F_{\text{табл.}}$)
Матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості, од.	$y = -1\,288,5x + 18\,328$	0,9664	-0,98	3,86	177,39	5,59

Джерело: складено автором на основі табл. 4.7–4.13.

Обчислений коефіцієнт кореляції (r) (тіснота зв'язку) вказує на тісний зв'язок між фактором часу та показниками, що засвідчують ефективність управління соціальною складовою, серед яких:

- середньоспискова чисельність працюючих осіб (зв'язок тісний на 96,9 %);
- кількість районних споживспілок (зв'язок тісний на 93,9 %);
- кількість районних споживтовариств (зв'язок тісний на 91,6 %);
- кількість пайовиків (зв'язок тісний на 98,6 %);
- кількість студентів, які навчаються за направленнями (зв'язок тісний на 93,0 %);
- матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості (зв'язок тісний на 98 %).

Оцінка тісноти взаємозв'язку змінних факторів дає можливість зробити висновок про те, що моделі не містять чинників, які підлягають виключенню.

Коефіцієнт детермінації (R^2), що визначає частку впливу часу на ефективність управління соціальною складовою потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації через показники, які досліджуються, становить:

- для середньоспискової чисельності працюючих осіб 93,91 %, коли 6,09 % – інші фактори;
- для кількості районних споживспілок – 88,1 %, коли 11,9 % – інші;
- для кількості районних споживчих товариств – 83,98 %, коли 16,02 % – інші;
- для кількості споживчих товариств – 76,66 %, коли 23,34 % – інші;
- для кількості пайовиків – 98,14 %, коли 1,86 % – інші;
- для кількості студентів, які навчаються за направленнями, – 86,62 %, коли 13,38 % – інші;
- для матеріально-технічної бази, розташованої у сільській місцевості, – 96,64 %, коли 3,36 % – інші.

Таблиця 4.15

**Темпи зміни середньомісячної заробітної плати по системі
проти темпів зміни її по країні за 2009–2010 рр.**

Регіон	Середня заробітна плата (грн)						Темп зміни, 2010 р. проти 2009 р.		Відхилення
	2009 р.			2010 р.			по країні	по сис- темі	
	по країні	по системі	відхи- лення, %	по країні	по системі	відхи- лення, %			
Україна	1 916	1 200	62,63	2 297	1 423	61,95	119,885	118,58	1,30
АР Крим	1 656	1 422	85,87	2 003	1 710	85,37	120,954	120,25	0,70
Вінницька	1 501	1 248	83,14	1 787	1 353	75,71	119,054	108,41	10,64
Волинська	1 419	1 009	71,11	1 722	1 232	71,54	121,353	122,10	-0,75
Дніпропетровська	2 023	1 114	55,07	2 461	1 310	53,23	121,651	117,59	4,06
Донецька	2 183	—	—	2 688	—	—	123,133	—	—
Житомирська	1 484	1 234	83,15	1 825	1 429	78,30	122,978	115,80	7,18
Закарпатська	1 544	1 015	65,74	1 800	1 245	69,17	116,58	122,66	-6,08
Запорізька	1 846	—	—	2 278	—	—	123,402	—	—
Івано-Франківська	1 648	1 060	64,32	1 947	1 281	65,79	118,143	120,85	-2,71
Київська	1 907	1 119	58,68	2 336	—	—	122,496	—	—
Кіровоградська	1 550	899	58,00	1 812	1 132	62,47	116,903	125,92	-9,01
Луганська	1 963	1 256	63,98	2 420	1 512	62,48	123,281	120,38	2,90
Львівська	1 632	980	60,05	1 953	1 196	61,24	119,669	122,04	-2,37

Продовж. табл. 4.15

Регіон	Середня заробітна плата (грн)						Темп зміни, 2010 р. проти 2009 р.		Відхилення
	2009 р.			2010 р.			по країні	по сис- темі	
	по країні	по системі	відхи- лення, %	по країні	по системі	відхи- лення, %			
Миколаївська	1 799	1 083	60,20	2 139	1 283	59,98	118,899	118,47	0,43
Одеська	1 863	1 157	62,10	2 155	1 390	64,50	115,674	120,14	-4,46
Полтавська	1 836	1 022	55,66	2 220	1 286	57,93	120,915	125,83	-4,92
Рівненська	1 612	1 040	64,52	1 885	1 241	65,84	116,935	119,33	-2,39
Сумська	1 610	1 218	75,65	1 918	1 396	72,78	119,13	114,61	4,52
Тернопільська	1 386	1 162	83,84	1 610	1 372	85,22	116,162	118,07	-1,91
Харківська	1 757	1 125	64,03	2 101	—	—	119,579	—	—
Херсонська	1 462	1 247	85,29	1 721	1 473	85,59	117,715	118,12	-0,41
Хмельницька	1 480	1 030	69,59	1 786	1 296	72,56	120,676	125,83	-5,15
Черкаська	1 534	1 229	80,12	1 835	1 438	78,37	119,622	117,01	2,62
Чернівецька	1 478	1 122	75,91	1 707	1 342	78,62	115,494	119,61	-4,11
Чернігівська	1 423	1 136	79,83	1 703	1 400	82,21	119,677	123,24	-3,56

Джерело: складено автором на основі [101; 271; 272].

Таблиця 4.16

**Питома вага пайовиків системи у чисельності населення країни
та темпи її зміни за 2009–2010 рр.**

Регіон	Чисельність						Темп зміни 2010 р. проти 2009 р.		Відхилення по питомій вазі пайовиків
	2009 р.			2010 р.			по країні	по системі	
	населення, тис. осіб	пайовиків, осіб	питома вага, %	населення, тис. осіб	пайовиків, осіб	питома вага, %			
Україна	46 143,3	507 778	1,10	45 962,9	483 815	1,05	99,61	95,28	–0,05
АР Крим	1 967,3	20 302	1,03	1 965,3	20 858	1,06	99,90	102,74	0,03
Вінницька	1 660	25 154	1,52	1 650,6	24 777	1,50	99,43	98,50	–0,01
Волинська	1 036,2	20 140	1,94	1 036,7	19 943	1,92	100,05	99,02	–0,02
Дніпропетровська	3 374,2	33 756	1,00	3 355,5	33 483	1,00	99,45	99,19	0,00
Донецька	4 500,5	–	–	4 466,7	–	–	99,25	–	–
Житомирська	1 294,2	23 641	1,83	1 285,8	24 338	1,89	99,35	102,95	0,07
Закарпатська	1 243,4	27 066	2,18	1 244,8	27 065	2,17	100,11	100,00	0,00
Запорізька	1 821,3	–	–	1 811,7	–	–	99,47	–	–
Івано-Франківська	1 381,1	29 722	2,15	1 380,7	29 756	2,16	99,97	100,11	0,00
Київська	1 727,9	14 250	0,82	1 721,8	–	–	99,65	–	–
Кіровоградська	1 027	21 316	2,08	1 017,8	19 911	1,96	99,10	93,41	–0,12

Продовж. табл. 4.16

Регіон	Чисельність						Темп зміни 2010 р. проти 2009 р.		Відхилення по питомій вазі пайовиків
	2009 р.			2010 р.			по країні	по системі	
	населення, тис. осіб	пайовиків, осіб	питома вага, %	населення, тис. осіб	пайовиків, осіб	питома вага, %			
Луганська	2 331,8	7 487	0,32	2 311,6	7 618	0,33	99,13	101,75	0,01
Львівська	2 552,9	19 400	0,76	2 549,6	19 330	0,76	99,87	99,64	0,00
Миколаївська	1 195,8	9 831	0,82	1 189,5	10 031	0,84	99,47	102,03	0,02
Одеська	2 392,2	20 095	0,84	2 391	19 962	0,83	99,95	99,34	−0,01
Полтавська	1 511,4	38 163	2,53	1 499,6	35 162	2,34	99,22	92,14	−0,18
Рівненська	1 151	30 849	2,68	1 151,6	30 812	2,68	100,05	99,88	0,00
Сумська	1 184	11 476	0,97	1 172,3	12 064	1,03	99,01	105,12	0,06
Тернопільська	1 093,3	26 627	2,44	1 088,9	26 593	2,44	99,60	99,87	0,01
Харківська	2 782,4	6 367	0,23	2 769,1	–	–	99,52	–	–
Херсонська	1 099,2	10 614	0,97	1 093,4	10 586	0,97	99,47	99,74	0,00
Хмельницька	1 341,4	39 426	2,94	1 334	40 552	3,04	99,45	102,86	0,10
Черкаська	1 304,4	24 618	1,89	1 295,2	24 656	1,90	99,29	100,15	0,02
Чернівецька	904,1	20 577	2,28	904,4	20 605	2,28	100,03	100,14	0,00
Чернігівська	1 121,3	26 901	2,40	1 109,7	25 713	2,32	98,97	95,58	−0,08

Джерело: складено автором на основі [101; 271; 272].

Відносна помилка апроксимації (ϵ), що засвідчує надійність прогнозу, коливається від 1,42 до 6,29 % та підкреслює високий рівень адекватності лінійного рівняння до реальних умов господарської діяльності, оскільки не перевищує 10 %.

За критерієм Фішера, який гарантує істотність, невинпадковість прогнозу, можна стверджувати, що з ймовірністю 0,95 модель є достовірною, оскільки розрахований критерій більший за значення критерію Фішера табличного (табл. 4.14).

Таким чином, можемо зробити висновок, що запропоновані моделі є придатними для їх практичного використання з метою прогнозування загального рівня перспективності соціальної складової потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації шляхом підстановки ймовірних значень показників.

Відповідно до табл. 4.5 виділений акцент на ефективності демографічних показників подано у табл. 4.15 та 4.16.

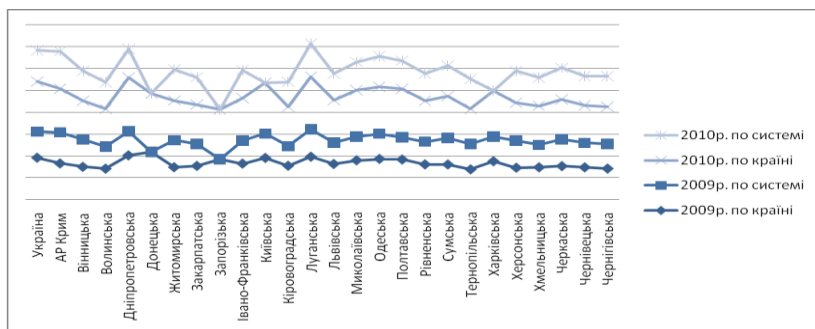


Рис. 4.12. Темпи зміни середньомісячної зарплатної по системі проти темпів зміни її по країні за 2009–2010 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 4.15.

Зокрема, дані табл. 4.15 та рис. 4.12 свідчать, що середня зарплатна плата як по областях, так і по Україні в цілому є значно вищою, ніж по системі. На це вказують такі статистичні дані, як найнижчий рівень середньої зарплатної плати, що спостерігається у працівників Дніпропетровської ОСС протягом 2009–2010 рр., а саме 1 114 грн проти 2023 грн та 1 310 грн про-

ти 2 461 грн у середньому по області, що становить лише 55,07 та 53,23 % від заробітної плати області. Наближенішою середньою заробітною платою до області є доходи, отримані працівниками АР Крим у 2009 р. та Херсонської ОСС у 2010 р., що становить 85,87 та 85,59 %, відповідно, хоча відхилення у 14,13 % або у 14,53 % залишається значним. Позитивними залишаються темпи збільшення середньої заробітної плати як в цілому по країні, так і по системі, що становить 119,89 і 118,58 %, відповідно.

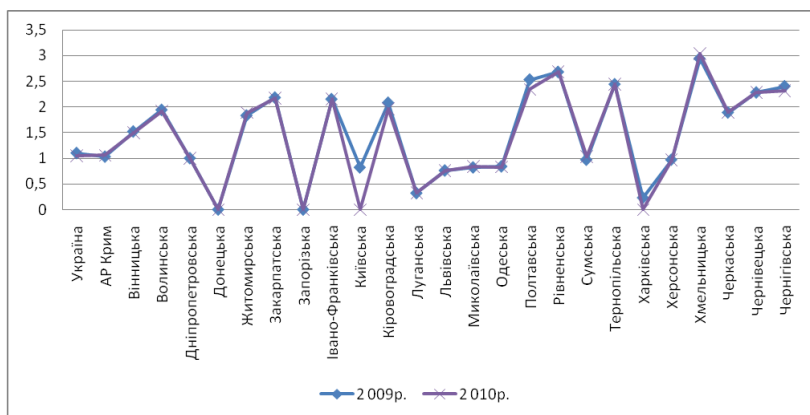


Рис. 4.13. Питома вага пайовиків системи у чисельності населення країни та темпи її зміни за 2009–2010 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 4.16.

Результатом соціальної захищеності працівників системи є дані, наведені у табл. 4.16 та рис. 4.13, щодо чисельності пайовиків і населення та їх питомої ваги у чисельності області та країни в цілому. Відмічаються області, де кількість пайовиків становить 2,94 % у 2009 р. і 3,04 % у 2010 р. (Хмельницька), 2,68 % (Рівненська), 2,53 % у 2009 р. і 2,34 % у 2010 р. (Полтавська), 2,44 % у 2010 р. (Тернопільська) від усього населення області. В цілому 1,10 % та 1,05 % населення кооперовано в Україні та в 11 із 21 обласних спілок спостерігається скорочення чисельності пайовиків.

Отже, отриманий у результаті дослідження динамічний ряд прогнозних і демографічних показників відображений [304] і свідчить про зниження соціальної значимості споживчої кооперації та її скорочення у майбутньому, принаймні на це вказують обрані для проведення дослідження показники. Висновок можна скоригувати на обмеженість застосованих показників і в більшості випадків на їх однобічне кількісне вираження, хоча результати проведеного дослідження узгоджені з даними методу районування, таксономічного аналізу та SWOT-аналізу.

Наступною складовою потенціалу розвитку підприємства при стратегічному управлінні є маркетингова, що має надзвичайне значення для функціонування системи та вимагає звернення уваги через її низький рівень використання.

4.3. Вплив маркетингової складової на ефективність використання потенціалу розвитку підприємства

Серед ключових чинників успіху розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації на основі складових елементів потенціалу розвитку пропонуємо виділити маркетингову складову на третьому інституціональному рівні його формування. Це підтверджено сучасними існуючими поглядами на формування потенціалу та потребою у виділенні маркетингової складової такими визначними науковцями, як О. С. Федонін [399, с. 79], В. В. Пастухова [285, с. 72], Л. В. Балабанова [26, с. 18], Н. С. Краснокутська [188, с. 9], Б. Є. Бачевський [29, с. 36], І. З. Должанський [109, с. 201], О. К. Добикіна [106, с. 189], Р. В. Мажинський [214, с. 196], Д. В. Райко [334, с. 201].

За результатами застосованого методу районування, в основі якого використані «Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2010 рік» [272] і «Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2009 рік» [271], обласні споживчі спілки виявили свою належність до трьох районів відпо-

відно до рівнів формування потенціалу. На першому рівні формування потенціалу (технологічному) майже всі обласні споживчі спілки належать до першого району, що свідчить про наявність і ефективність сформованого потенціалу розвитку та характеризує специфіку системи, на другому (організаційному) – спостерігаються окремі втрати ефективності та належності 8 (38,1 %) облспоживспілок до другого та третього району, коли на третьому рівні формування 1 облспоживспілка належить до першого району, 2 – до другого, а решта 18 (85,7 %) облспоживспілок – до третього. Серед складових цього рівня виділяємо соціальну, мотиваційну та маркетингову, на ефективність якої і звернемо нашу увагу, оскільки інші розглянуті вище.

Актуальність такого виокремлення підкреслена ще і прийнятою «Стратегією розвитку споживчої кооперації України (2004–20015 рр.)», де серед основних напрямів розвитку міжнародного та національного руху, стратегічних напрямів і пріоритетів розвитку споживчої кооперації України, стратегічних напрямів фінансово-економічного та інноваційного розвитку споживчої кооперації, кадрової політики, стратегічної моделі організації та управління, інформаційних технологій питанню маркетингу та рекламі приділено окрему увагу [381]. Маркетингова стратегія відповідно до такої Стратегії розвитку створить та забезпечить розвиток попиту на товари і послуги, активізує діяльність, дозволить збільшити обсяги виробництва, продажу, заготівлі, прибутків [381, с. 50].

Проблема управління маркетинговим потенціалом та його надзвичайна актуальність у сучасних умовах господарювання в наукових колах розглядається досить часто, зокрема і для підприємств та організацій споживчої кооперації, а саме С. Г. Бабенком, В. П. Сторожук, Н. М. Тягуною, В. О. Талаєвим [19–21; 380; 387; 398].

За твердженням Л. В. Балабанової, «безперечно одне – центральною, визначальною ланкою загального потенціалу підприємства є маркетинговий потенціал» [26, с. 18], «за допомогою якого підприємство зможе визначити свій сучасний стан, виявити скриті резерви і розробити ефективні та результативні

стратегії майбутнього розвитку» [26, с. 10]. І на закінчення – найбільш повне його використання – «це стратегічна задача вітчизняних підприємств» [26, с. 10]. Маркетинговий потенціал, на думку В. О. Талалаєва, сприяє забезпеченню довгострокової, стратегічної стійкості підприємства через «збільшення його ринкової вартості, покращення фінансових показників його діяльності, відповідності науково-технічного характеру його продукції і технології виробництва як сучасним вимогам, так і основним тенденціям світового розвитку, організаційній стійкості та підвищенню якості персоналу» [387, с. 138].

Актуальність управління маркетинговими процесами, на думку В. П. Сторожук, обґрунтована наступними підходами: потребою вчасної адаптації до змін, відсутністю маркетингових дій на майбутнє, не використання маркетингового підходу для розв'язання проблем збуту товарів, відсутність фахівців з маркетингу, натомість здійснення їх функцій заступниками голів, економістами, спеціалістами зі збуту, товарознавцями [380, с. 62–64]. Автор стверджує, що характерною ознакою є «ігнорування функції маркетингу при формуванні управлінських рішень в організаціях і на підприємствах системи споживчої кооперації», коли «рішення про розподіл кадрів із відповідними можливостями є ключовими для формування потенціалу» [380, с. 69–70]. Стверджуємо такий підхід і відмічаємо, що ігнорування використання елементів маркетингу в господарській діяльності системи протягом тривалого часу призвело до втрати ринкової ніші, що була закріплена за підприємствами й організаціями споживчої кооперації, особливо у сільській місцевості, та дезорієнтування у ринковій ситуації, що знайшло відображення в основних показниках господарювання.

Погоджується з наведеними аспектами і Н. М. Тягунова, за твердженням якої «стратегічним завданням підприємства стає найбільш повне використання маркетингового потенціалу через виявлення використаних раніше резервів і більш ефективного використання наявних ресурсів» [398, с. 173], а галузевого відтинку надає наступне визначення: «з метою удосконалення процесу управління торговельними підприємствами споживчої

кооперації на засадах маркетингу необхідне створення і використання комплексної системи управління маркетинговим потенціалом» [398, с. 178]. Про створення комплексної системи маркетингу йдеться у монографії В. П. Сторожук, де пропонується розглядати маркетинг як культуру, як стратегію, як тактику для організацій і підприємств споживчої кооперації [381, с. 100].

Особливість створення комплексної системи маркетингу для організацій і підприємств споживчої кооперації пояснюється через специфіку їх діяльності: увібрання одночасно функцій як виробника товарів і послуг (через виробничу діяльність), як постачальника та посередника (через оптову торгівлю, заготівельну діяльність), як продавця товарів і послуг (через роздрібну торгівлю, громадське харчування), як покупця та споживача товарів і послуг (через підприємства споживчої кооперації, її членство); спрямованість на одержання прибутків шляхом задоволення потреб споживачів, причому з урахуванням не лише негайної вигоди, а й на тривалу перспективу. Така маркетингова ціль співпадає із завданнями підприємств споживчої кооперації, що виражається у задоволенні потреб членів споживчих товариств і спілок та населення, забезпеченні їх захисту від впливу негативних чинників, які притаманні ринку [381, с. 50].

Існує значна кількість методик оцінювання маркетингового потенціалу, зокрема через рівень використання сукупного потенціалу маркетингових ресурсів, де Л. В. Балабановою виділено потенціали маркетингового персоналу (компетентність, планування персоналу, система мотивацій, ефективність використання персоналу), матеріальних ресурсів маркетингу (роздрібна торговельна мережа, складське господарство, торговельне устаткування, технічне оснащення, товарні запаси), фінансових ресурсів маркетингу (наявність бюджету, обсяги фінансування, загальний фінансовий стан, оцінка ефективності використання фінансів), інформаційних ресурсів маркетингу (рівень АРМ, використання Інтернету, використання баз даних і програм, наявність системного підходу до інформаційного забезпечення), інноваційних ресурсів (наявність кадрів і

устаткування, організаційна структура, комунікації), часових ресурсів маркетингу (поведінковий часовий ресурс управління, торговельно-оперативний персонал, потенціал робочого дня) [26, с. 95–96], враховуючи коефіцієнти вагомості [26, с. 97].

Як порушення дисбалансу між теоретичними здобутками в маркетингу і їх практичними впровадженнями та в продовження до попередньої методики, заснованої лише на ресурсних можливостях підприємства, Р. В. Мажинським пропонується застосування маркетингового потенціалу та його складових частин через розробку «механізму оцінки застосовності сучасних економічних підходів у практиці діяльності підприємств» [214, с. 197]. Маркетинговий потенціал автором пропонується розглядати як потенціал маркетингових ресурсів, зокрема потенціал персоналу, матеріальних, фінансових, інформаційних, інноваційних і часових ресурсів, та потенціал маркетингових можливостей через потенціал маркетингової інформаційної системи, маркетингових досліджень, маркетингового середовища, маркетингового інструментарію, товарний потенціал, ціновий, збутовий, комунікаційний потенціали, потенціал управління ризиками, потенціал контролю та програмування маркетингу [214, с. 200].

З аналогічним підходом, але дещо пізніше, звертається і І. О. Зюкова, пропонуючи «знизити за допомогою нової економічної категорії – потенціалу маркетингу» існуючий «певний дисбаланс між теоретичними розробками маркетингу і їхнім практичним застосуванням» [137, с. 3]. Потенціал маркетингових досліджень, на її думку, «повинен включати розробку концепції маркетингового дослідження (П1), планування маркетингових досліджень (П2), організацію маркетингових досліджень (П3), кабінетні та польові маркетингові дослідження (П4, П5), координацію та контроль маркетингових досліджень (П6)» [137, с. 3]. Хоча далі вона погоджується з наведеними вище підходами, а саме «потенціал маркетингу є інтегральною характеристикою ресурсного забезпечення підприємства та маркетингового інструментарію» [137, с. 6].

Пастуховою В. В. для оцінки маркетингової активності підприємства пропонується концепція маркетинг-міх на основі переліку елементів маркетингової діяльності: сегментації ринку, вивчення потреб, переваг та очікувань споживачів, вивчення конкурентів, оновлення асортименту товару з урахуванням переваг споживачів, контроль якості товару, використання торгової марки, врахування еластичного попиту при встановленні цін, використання системи знижок, використання прогресивних методів продажу товарів, передпродажний та післяпродажний сервіс, ефективність каналів товароруку, використання засобів стимулювання та заохочення, використання рекламних заходів, зважених на бальну оцінку [285, с. 147–148].

Через обґрунтування функцій компонентів пропонується здійснити оцінку маркетингового потенціалу колективом авторів на чолі з О. К. Добикіною «у вигляді суми елементів з обґрунтованими експертним шляхом ваговими коефіцієнтами» [106, с. 198]. Такими елементами, на думку авторів, є потенціал маркетингових досліджень, що налічує 6 елементів, потенціал маркетингової інформаційної системи (5 елементів), потенціал сегментації цільового ринку (9 елементів), потенціал товарної політики підприємства (12 елементів), потенціал процесу ціноутворення (6 елементів), потенціал збутової політики (9 елементів), потенціал персональних продажів (8 елементів), потенціал рекламної діяльності (9 елементів), потенціал стимулювання збуту продукції (3 елементи), потенціал формування суспільної думки (8 елементів) [106, с. 194–198].

Должанським І. З. оцінювання маркетингового потенціалу здійснюється на підставі діагностики внутрішнього середовища через штучне виділення стратегічних зон господарювання, оцінювання їх привабливості та перспектив розвитку маркетингових можливостей у майбутньому [109, с. 201–203]. В основу покладено перспективи зростання, перспективи рентабельності, очікуваний рівень нестабільності та головні фактори успішної конкуренції на ринку [109, с. 202].

Наведені підходи, на нашу думку, дозволяють всебічно оцінювати маркетинговий потенціал підприємств за видами еко-

номічної діяльності, оскільки одні є можливими для апробування лише торговельними підприємствами (Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський, В. В. Пастухова, О. К. Добикіна), інші – виробничими (І. З. Должанський). Існують методики, де відсутній галузевий відтінок (І. О. Зюкова). Окремі наведені підходи базують свої результати на прогнозних показниках через перспективи розвитку в майбутньому (І. З. Должанський), хоча в більшості випадків засновуються на статичних, що доведуть можливості підприємства. Цікавим залишається для нас готовність підприємств до маркетингової діяльності взагалі, оскільки її актуальність та практична значимість не викликає жодних сумнівів.

Для оцінки готовності підприємства до реалізації маркетингової стратегії у науковій літературі пропонують методику, засновану на експертних оцінках та рівні прояву кожної ознаки у діяльності підприємства:

- «5» – якщо дана ознака на підприємстві цілком виявляється;
- «4» – якщо дана ознака виявляється не цілком;
- «3» – якщо дана ознака виявляється слабо;
- «2» – якщо дана ознака не виявляється [433, с. 82].

Загальною оцінкою рівня готовності підприємства до стратегії є середньозважений бал:

$$\bar{S} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m K_i \sum_{j=1}^n S_{ij}, \quad (4.1)$$

де S_{ij} – бальна оцінка j -го експерта рівня прояву i -ї ознаки;

n – кількість експертів;

m – число розглянутих ознак;

K_i – коефіцієнт важливості i -ї ознаки, обумовленої за правилом:

$$K_i = \begin{cases} 1 - \text{якщо ознака «менш важлива»;} \\ 2 - \text{якщо ознака «важлива»;} \\ 3 - \text{якщо ознака менш «дуже важлива»}. \end{cases}$$

В оцінці брали участь 21 експерт, у такий спосіб $n = 21$, а $m = 12$.

Пропонуємо наступні граничні числа:

$b_{\min.} = 0,2$ – відповідає випадку повного непряву всіх ознак;

$b_{\text{сл.}} = 0,3$ – відповідає випадку слабого прояву всіх ознак;

$b_{\text{нп}} = 0,4$ – відповідає випадку неповного прояву всіх ознак;

$b_{\max.} = 0,5$ – відповідає випадку повного прояву всіх ознак.

Виходячи з формул:

$$b_1 = b_{\min.} + 0,75(b_{\text{сл.}} - b_{\min.}); \quad (4.2)$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5(b_{\min.} + b_{\max.}); \quad (4.3)$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25(b_{\max.} - b_{\text{нп}}) \quad (4.4)$$

розрахуємо пороги $b_1 = 0,275$, $b_{\text{ср}} = 0,350$, $b_2 = 0,425$.

У табл. 4.17 наведений результат узагальненої оцінки готовності до програми розвитку обласних спілок споживчих товариств за дванадцятьма перерахованими ознаками. Ознаки залишилися без змін відповідно до запропонованої В. Д. Шкардуном методики [433, с. 84].

Таблиця 4.17

**Готовність обласних спілок споживчих товариств до
реалізації маркетингової стратегії розвитку**

№ з/п	Ознака, що виявляються	Оцінка рівня прояву ознаки	Коефіцієнт важливості*	Бальна оцінка*	Бальна оцінка, зважена на коефіцієнт важливості
1	Визначеність місії	Виявляється цілком	2	5	10
2	Визначеність цілей і стратегії	Виявляється не цілком	2	4	8

№ з/п	Ознака, що виявляються	Оцінка рівня прояву ознаки	Коефіцієнт* важливості	Бальна оцінка*	Бальна оцінка, зважена на коефіцієнт важливості
3	Здатність своєчасного розпізнання проблеми та механізми їх вирішення	Виявляється слабо	3	3	9
4	Робота з підвищення конкурентноздатності	Не виявляється	3	2	6
5	Адаптація до можливостей, що відкриваються	Виявляється слабо	3	3	9
6	Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань	Виявляється слабо	2	3	6
7	Організаційне відмежування завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	Не виявляється	1	2	2
8	Наявність підрозділів, що здійснюють внутрішньофірмове консультування з питань стратегічного розвитку	Не виявляється	2	2	4
9	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань	Виявляється слабо	2	3	6
10	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани	Виявляється слабо	1	3	3
11	Високий рівень корпоративної культури	Виявляється не цілком	3	4	12

№ з/п	Ознака, що виявляються	Оцінка рівня прояву ознаки	Коефіцієнт* важливості	Бальна оцінка*	Бальна оцінка, зважена на коефіцієнт важливості
12	Наявність ефективно працюючого маркетингового підрозділу	Не виявляється	3	2	6
	Підсумковий рейтинг	—	—	—	0,321

* Коефіцієнт важливості та бальна оцінка взяті на основі відповідей більшості учасників анкетування без усереднення таких значень.

Джерело: складено автором.

Готовність обласних спілок споживчих товариств до маркетингової програми розвитку варто оцінювати як:

– дуже висока, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон $b_2 - b_{\max.}$;

– висока, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон $b_{cp} - b_2$;

– помірна, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон $b_1 - b_{cp}$;

– низька, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон $b_{\min.} - b_1$.

За отриманим підсумковим рейтингом готовність обласних споживчих спілок до маркетингової програми розвитку є помірною і відповідає випадку слабого прояву всіх ознак.

Внаслідок дослідження готовності обласних спілок споживчих товариств до маркетингової програми розвитку за методикою, розробленою російськими вченими [433, с. 82], нами було отримано підсумковий рейтинг та винесено його на шкалу (рис. 4.14).

На підставі отриманого рейтингу можна стверджувати, що обласні споживчі спілки не готові до підготовки структури системи та персоналу до реалізації програми оптимізації потенціалу

розвитку. Наукова позиція автора представлена у власній фаховій публікації [298].

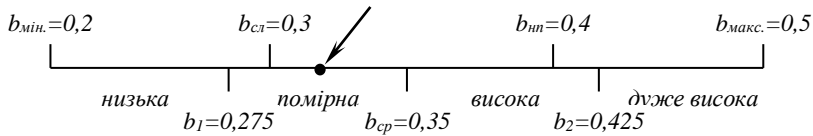


Рис. 4.14. Шкала оцінки готовності обласних споживчих спілок до реалізації маркетингової стратегії розвитку

Джерело: складено автором на основі табл. 4.17.

Пропонуємо заходи з підвищення готовності до сприйняття маркетингової складової як основи у забезпеченні розвитку системи у майбутньому (табл. 4.18).

Таблиця 4.18

Заходи з підвищення ефективності маркетингової складової обласними спілками споживчих товариств

Ознака	Рекомендовані заходи
Визначеність місії	Чітке формулювання місії відповідно до прийнятих стратегічних завдань розвитку споживчої кооперації, її донесення та дотримання як самобутньої і соціально орієнтованої системи, що є високоструктуризованою та організаційно оформленою
Визначеність цілей і стратегії	Реалізація прийнятої науково обґрунтованої Стратегії розвитку споживчої кооперації всіма структурними підрозділами системи, доведення її значимості при соціальній перебудові села, економічній стабілізації, міжнародному співробітництві; закріплення відповідальних за дотриманням термінів і напрямів такої роботи; контроль за виконанням та можливість коригування окремих завдань її реалізації
Здатність своєчасного розпізнання проблеми та механізми їх вирішення	Визначеність в економічній, соціальній та науково-технічній політиці через зміцнення багатокладності, розширення масштабності, забезпечення потреб, органічне поєднання

Ознака	Рекомендовані заходи
Так само	інтересів; реалізація соціальної місії на основі соціальної підтримки, соціальної гарантії та соціального захисту; актуалізація інноваційних процесів у вигляді нових видів діяльності, нових продуктів і послуг
Робота з підвищення конкурентоздатності	Виявлення конкурентних переваг і відставань системи в цілому, окремих обласпоживспілок, райспоживспілок у межах області, споживчих товариств у межах району та між областями, виділення характерних особливостей таких переваг або відставань. Застосування рейтингової системи, її регулярність, систематизація інформації, її оновлення та доведення. Впровадження конкурентних стратегій, ефективних методів конкурентної боротьби, реалізація конкурентних переваг кооперації
Адаптація до можливостей, що відкриваються	Моніторинг ринків, потреб населення, актуалізація такої роботи та її спрямованість на сільське населення через посилення соціальної захищеності. Розширення ринкової ніші через освоєння сфери торговельних, побутових, соціальних послуг, соціально-культурного обслуговування; денатуралізацію доходів сільського населення через заготівельну діяльність; розвиток нетрадиційних закладів та установ (рекреаційні, медичні, пенсійні, страхові, розважальні, туристичні), створення інформаційно-консалтингових фірм
Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань	Обґрунтування та розробка чітких і зрозумілих стратегічних завдань, зміна організаційної структури відповідно до прийнятої стратегічної установки, оновлення якісного складу пайовиків, соціальна орієнтація, що передбачає чітке підпорядкування діяльності соціальним ідеям і завданням, нарощення чисельності пайовиків, участь у соціальних перетвореннях на селі

Ознака	Рекомендовані заходи
Організаційне відмежування завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	Контроль та посилення відповідальності за делегійованими повноваженнями на менеджерів вищого рівня, маркетингова робота яких повинна включати розробки науково-практичного спрямування, орієнтовані на об'ємно-асортиментну стратегію, та створення інформаційної мережі, здатної накопичувати та обробляти оперативну інформацію про потреби споживачів
Наявність підрозділів, що здійснюють внутрішньо-фірмове консультування з питань стратегічного розвитку	Створення на різних рівнях управління структурних бізнес-одиниць, здатних володіти сучасними інформаційними технологіями та проводити маркетингові дослідження; забезпечити відкритість, прозорість, доступність до результатів таких досліджень; консультувати, прогнозувати, підтримувати позитивний імідж і пропагувати соціальну орієнтованість системи; розробити систему стимулювання покупців і повернути втрачені конкурентні позиції
Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань	Систематичне запрошення сторонніх професіоналів на круглі столи, практичні семінари, конференції, індивідуальні співбесіди, відкриті обговорення в мережі Інтернет з метою отримання незацікавленої достовірної оцінки та порад з необхідності корегування ситуації та забезпечення переходу від стратегії виживання до стратегії стабілізації і забезпечення збалансованого розвитку системи
Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани	Постійне володіння інформацією про стратегічні цілі та плани, участь в їх реалізації і через органічне поєднання особистих, колективних і суспільних інтересів та особисту значимість примноження власними результатами здобутків системи

Ознака	Рекомендовані заходи
Високий рівень корпоративної культури	Реалізація через самобутність відкритої соціально орієнтованої системи, її добровільність, демократичність і відкритість на умові взаємовигідної співпраці, особистісні характеристики кожного працівника, його подальший розвиток, мотиваційний механізм, стимулювання, в тому числі моральне за особисту значимість
Наявність ефективно працюючого маркетингового підрозділу	Наявність маркетингової служби, яка володітиме сучасними методами та інструментами дослідження ринкового середовища, конкурентних переваг, здійснюватиме моніторинг можливостей регіонів, їх спеціалізацію, потенціал і перспективи розвитку в майбутньому. Результатом роботи таких структурних бізнес-одиниць будуть інноваційні впровадження, ефективна реклама, просування та виставкова діяльність, утримання та розширення конкурентної позиції через запровадження електронного бізнесу, забезпечення інформаційного простору для партнерства, розвиток мережевої економіки

Джерело: складено автором.

І в продовження до запропонованих заходів з підвищення ефективності маркетингової складової обласними спілками споживчих товариств запропонуємо звернути увагу на резерви, що існують у системі на основі запровадження електронного бізнесу. За твердженням науковців, «електронна комерція порівняно з традиційними видами ділової активності має вагомі переваги» [192, с. 107], що виражені зниженням витрат на організацію і ведення такого бізнесу, вільним маневруванням і можливістю перепрофілювання зміни бізнесу, звільненням від непрофільних функцій, надання покупцям нової якості споживання [192, с. 107; 442, с. 8; 217, с. 124]. Перспективність застосування електронної комерції в системі споживчої кооперації пов'язана з наявністю значної кількості провайдерів Інтернету в Україні, зі

зниженням вартості їх послуг і систематичним підвищенням якості, зі зростанням чисельності постійних користувачів мережі та значними темпами їх щорічного нарощення. У той же час «сфера електронної комерції розвивається не так швидко, як інші сегменти вітчизняного інтернет-ринку, і має більш скромні інвестиції» [186, с. 71].

Доцільність застосування електронної комерції посилена ще і внутрішніми чинниками, зокрема багатопрофільністю самої системи споживчої кооперації, наявністю складських приміщень, можливістю надання транспортних послуг, розвинутою внутрішньою мережею і її наближеністю до міжнародної торгівлі. Наявність та уміле володіння брендом якості та соціальності системи споживчої кооперації, що на сьогодні поки не втратило своєї сутності, є бажаним для багатьох сучасних компаній. Важливою є також наявність науково-педагогічного потенціалу та контингенту студентів з відповідних напрямів підготовки системи споживчої кооперації, який може забезпечити створення, просування і розвиток електронної комерції.

Серед різновидів електронного бізнесу колектив авторів виділяє електронну комерцію, банки, брокерські послуги, страхування, рекламу, освіту, науково-дослідні розробки, управління поставками або операційними ресурсами [442, с. 8]. Наведені види діяльності є історично характерними для системи споживчої кооперації. Перспективність їх впровадження доведено такими даними:

- кількість інтернет-користувачів в Україні щороку зростає, темпи збільшення при цьому становлять 127,6 % у 2011 р. проти 2010 р., 116,9 % у 2010 р. проти 2009 р., 132,8 % 2009 р. проти 2008 р. і становлять 14,71 млн осіб на перший квартал 2012 р.;

- 42 % інтернет-користувачів є населенням за віком старше 16 років і темпи його нарощення по відношенню до попереднього року становлять 27 %, порівнюючи перший квартал 2012 р. з 2011 р.; 28 % у 2011 р. проти 2010 р.; 25 % у 2010 р. проти 2009 р.; 33 % 2009 р. проти 2008 р.;

- за темпами нарощення лідирують села (23 %), малі (49 %) та середні (25 %) міста;

- місцем користування інтернет-послугами є домашня атмосфера, тривалість використання становить до 10 год на добу;

- найбільше часу витрачають інтернет-користувачі на придбання і продаж за допомогою мережі, а саме 51 год і більше, коли на перегляд новин – до 1 год, на ігри – від 2–5 год, пошук інформації про здоров'я – 6–10 год, перегляд і участь у соціальних мережах – 21–20 год, скачування програмного забезпечення – 31–50 год [77].

Достатньо цікавим для системи споживчої кооперації може стати також створення віртуального підприємства з логістики електронної комерції. Передбачає здійснення таких видів діяльності як зберігання, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортні послуги, внутрішні перевезення, міжнародні доставки, митне оформлення [422], що є автентичним для підприємств і організацій споживчої кооперації і підтверджене наявністю складських приміщень.

Одним із напрямів скорочення операційних витрат для підприємств і організацій споживчої кооперації може стати застосування одного з найсучасніших методів ведення бізнесу – аутсорсингу, сутність якого полягає у наданні профільних для системи послуг. Такими послугами є дистанційне навчання, супровід інформаційних систем, ведення бухгалтерського обліку, розрахунок заробітної плати, аналітично-планова робота, інформаційна, консультативна та правова підтримка, працевлаштування пайовиків.

Застосування електронної комерції, на нашу думку, на основі посиленого використання Інтернету в системі споживчої кооперації дозволить:

- підвищити іміджеву позицію та посилити експлуатацію бренду системи через застосування найсучасніших технологій самообслуговування покупців у зручний для них час;

- підтримати соціальну значимість системи через задоволення не лише потреб працівників у зростанні матеріального достатку та на їх основі духовних запитів, але і попиту споживачів, враховуючи їх соціальні побажання;

- забезпечити ефективне формування і використання маркетингового потенціалу через створення нового каналу просування товарів, робіт, послуг;
- тісно співпрацювати з покупцем, відповідати на його платоспроможні індивідуалізовані запити в режимі on-line за цінами нижчими, ніж у конкурентів, на основі скорочення операційних витрат;
- оперативно вимірювати результати діяльності через дослідження інтерактивної реакції споживачів на комерційні ініціативи підприємств і організацій у режимі реального часу;
- запровадити культуру замовлень й продажу за каталогами;
- скоротити витрати на організацію і здійснення діяльності та на їх основі забезпечення ефективності, в тому числі екологічної;
- перенести локальну економіку підприємств і організацій споживчої кооперації до глобальної, об'єднавшись з подібними підприємницькими структурами інших країн для спільного ведення бізнесу.

Отже, впровадження електронної комерції у діяльність системи споживчої кооперації може бути обґрунтованою на різних рівнях формування і використання потенціалу розвитку: технологічному (трудова, матеріальна, інформаційна, запаси), організаційному (фінансова, управлінська, інвестиційна, інноваційна), інституціональному (маркетингова, мотиваційна, соціальна), а доцільність таких впроваджень слід розглядати через інтегральний показник, що вбере вплив критеріїв економічної, технологічної, соціальної та екологічної ефективності.

Таким чином, призначенням наведених підходів є забезпечення успішного розвитку не лише окремих обласних споживчих спілок, а й всієї системи Укоопспілки. Проведене дослідження підтверджує важливість та необхідність експертних досліджень як одного з основних етапів аналізу ефективності використання потенціалу розвитку, що так необхідні підприємствам і організаціям споживчої кооперації для забезпечення на основі маркетингової складової ефективного функціонування у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Ринкові перетворення, що відбуваються у сучасному економічному житті підприємства, пов'язані з його внутрішніми ресурсними можливостями, спроможністю гармоніювати посиленій активній дії зовнішнього середовища та забезпеченням розвитку на інноваційній основі. Тільки пізнання природи та прояву властивостей системи «ресурси, спроможності, інновації» дозволить створити реальну основу для майбутнього її розвитку через удосконалення. Відповіді на питання щодо наявних властивостей, кількісного оцінювання потенціалу розвитку, збалансованого формування і використання при стратегічному управлінні лежать у площині дослідження потенціалу розвитку підприємства та певною мірою представлені у даній монографії:

1. Проведено впорядкування наукових підходів до розкриття сутності категорії «потенціал підприємства» на еволюційному підході, що дозволив виділити окремі етапи його динамічного розвитку та трьохрівневий підхід через розкриття сутності «потенціал», обґрунтування трактування категорії «потенціал підприємства», вираженість змісту «потенціал підприємства» через різновид класифікаційних ознак. Доцільність такого впорядкування зумовлена різноманіттям обґрунтованих наукових підходів і складністю самої категорії «потенціал підприємства» через характерні для неї рівень абстрагованості та агрегованості, галузеву ознаку та відповідний склад, складність формування і цільове використання, рівень реалізації та складність ідентифікації, наявність широкого спектра врахованих можливостей та спрямованість діяльності. Основою його сучасного синтезованого бачення є потенціал підприємства як властивість системи позиціювати ресурсну основу у внутрішньоструктуровану та зовнішньоадаптовану спроможність, спрямовану на забезпечення перспективного багатовекторного розвитку в майбутньому через створення нових знань, застосування нетрадиційних підходів, прийняття нестандартних рішень.

2. Процес пізнання потенціалу розвитку підприємства як складної системи зумовив доцільність вивчення його внутріш-

ньою будови на основі орієнтації на певний рівень ефективності у перспективі, на забезпечення збалансованого розвитку підприємства, на досягнення поставленої мети в довгостроковій перспективі, на момент еволюційного процесу, на поточну та довгострокову перспективу, на забезпечення стійкого поступального розвитку та відтінив категорію «потенціал розвитку» через її глибину, якою вона наповнена з філософської та економічної точки зору.

Спираючись на вихідні положення змістовного аналізу, у роботі визначено, що потенціал розвитку підприємства – це довгострокова перспективна, заснована на єдності, властивість системи через ресурсну основу, відповідну спроможність, інноваційну наповненість (у вигляді нових знань, нетрадиційних підходів, нестандартних рішень) долати суперечності у вигляді структурної вираженості внутрішніх зв'язків та зовнішніх відносин і на їх основі забезпечувати гармонійну відповідність етапам життєвого циклу.

Застосувавши системний підхід, запропоновано групувати властивості системи «потенціалу розвитку підприємства» на: властивості, що характеризують єдність; властивості, що характеризують внутрішню здатність; властивості, що характеризують адапційну (зовнішню) спроможність; властивості, що характеризують перехід до нової якості та довгострокове функціонування.

3. Розглядаючи потенціал розвитку як властивість системи, що дає змогу здійснювати діяльність і забезпечує перспективність підприємства, в монографії запропоновано цілісну структуровану сукупність принципів, властивостей, функцій, інструментарію прийняття управлінських рішень та організаційних заходів їх реалізації, застосування яких забезпечує гармонійне спрямування ресурсів, спроможностей, інновацій на реалізацію стратегічної мети функціонування. Основними етапами процесу збалансованого формування і використання потенціалу розвитку в системі стратегічного управління є прогнозування перспектив підприємства на основі формування поелементного складу потенціалу розвитку через метод економічного районування та

використання через соціальну складову і трендовий аналіз; експертний аналіз як управлінський інструмент структуризації потенціалу розвитку на основі значимості кожної складової при формуванні та аналіз впливу маркетингової складової на ефективність використання потенціалу розвитку через визначення готовності бізнес-одиниць до реалізації маркетингової стратегії; комбінування поелементного складу потенціалу розвитку підприємства на основі принципу толерантності при формуванні та побудова мотиваційного профілю через ранжування факторів при використанні; розробка заходів подальшого розвитку на основі гармонізації управління процесом формування потенціалу розвитку на основі методу таксономії та використання на основі реструктуризації потенціалу розвитку підприємства в умовах зміни зовнішнього середовища.

4. Існування різноманіття сучасних підходів до формування, структуризації потенціалу розвитку підприємства (виділення окремої складової з власним переліком основних видових характеристик, ресурсний набір, дворівневий підхід через розкриття внутрішніх і зовнішніх складових, трьохрівневий підхід, за функціональними блоками) спричинило потребу в обґрунтуванні технології процесу пізнання як форми реалізації процедури формування потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. Вона базується на визначенні основних видових характеристик потенціалу розвитку системи, актуальності формування потенціалу розвитку для системи споживчої кооперації, триєдиній природі формування з урахуванням кількісних і якісних, внутрішніх і зовнішніх параметрів. Виділено три рівні формування потенціалу розвитку: технологічний, організаційний та інституціональний, що не йде всупереч з існуючими науковими поглядами, логічно вписуються у систему «ресурси, спроможності, інновації» та дозволяють вибудувати систему складових і ключових чинників успіху для підприємств системи.

5. З метою формування системного бачення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством як об'єкта дослідження у монографії представлено авторський погляд на

інформаційну відображеність наявного потенціалу, окреслену ймовірними рамками дозволених його формування і використання для перспективного розвитку такого підприємства. Обґрунтування інструментарію інформаційного забезпечення потенціалом розвитку при стратегічному управлінні підприємством базується на системному підході, що дозволить обґрунтувати вектор розвитку та визначити рівень досягнення мети; визнати зміни структурної вираженості як результат виявлення і розв'язання суперечностей, що є визначальними у процесі формування та використання потенціалу розвитку; розрахувати комплексний показник оцінки потенціалу розвитку підприємства через визначення його складових і їх значимості; виявити стимулятори та дестимулятори потенціалу розвитку; встановити рівень відповідності потенціалу розвитку етапам життєвого циклу; сформувати відповідно до цілей оптимальну структуру потенціалу розвитку; розробити комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на створення новітніх програм, проектів, шляхом координації складових потенціалу та їх значимості відповідно до стадії життєвого циклу.

Запропонований інструментарій інформаційного забезпечення потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством на основі системного підходу, принципів, методів і моделей дозволив урахувати особливості стратегічного управління потенціалом розвитку, які полягають у визначеності з основними складовими потенціалу розвитку підприємства, можливості їх об'єднання та присвоєння значимості для розрахунку комплексного показника. Наведені методи забезпечили логічність в обґрунтуванні вибіркової сукупності, спрямованість у виділенні складових потенціалу розвитку, узгодженість у впорядкуванні значимості таких складових, визначеність у встановленні толерантних зрушень на основі граничної межі ризику, практичність у визначеності зі сценаріями розвитку.

6. Додержуючись загальної структури методології дослідження, у монографії сформовано методичні основи застосування методу економічного районування через дотримання таких принципів: галузевий аналіз діяльності підприємств і орга-

нізації споживчої кооперації; оцінка результатів діяльності обласних споживчих спілок та на їх основі загальна характеристика діяльності Укоопспілки. Це сприятиме реалізації системності (на рівні Укоопспілки), збереженню територіальної цілісності (на рівні обласних спілок споживчих товариств), структурно-функціональної оптимальності (на рівні районних споживчих спілок), єдності адміністративно-територіального поділу та делімітації районів (на рівні споживчого товариства). Результатом застосування методу економічного районування потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємствами й організаціями споживчої кооперації є виділення окремих районів, вивчення та прогнозування їх розвитку; наявність певної спеціалізації, цілісності, спільності та сталості таких утворень; виявленість важливих взаємозв'язків і відносин при забезпеченні однорідності; перспективність на основі порівняння своєрідності та відмінності; відповідність різним запитам (інтересам або цілям) через пізнавальне та практичне значення.

7. Необхідність кількісного вираження ефективності процесу формування потенціалу розвитку зумовило доцільність застосування таксономічного аналізу. Методичний підхід на основі таксономії дозволив гармонізувати управління процесом формування потенціалу розвитку для підприємств і організацій споживчої кооперації на основі: кількісного відображення результатів формування потенціалу розвитку для кожного з рівнів; розрахунку інтегрального показника як агрегованого узагальнення значення багатьох ознак; зведення багатомірного статистичного матеріалу в єдину кількісну характеристику; виявлення факторів-стимуляторів і дестимуляторів розвитку; розрахунку впливу всіх індивідуальних показників і їх спрямування; повернення уваги до динаміки інтегральних показників за рівнями формування потенціалу через надзвичайно низьке їх значення.

Визначено особливості такого методичного підходу, а саме комплексність через урахування значної кількості показників; перспективність через можливість подальшого застосування при розрахунку комплексного показника потенціалу розвитку;

узгодженість з іншими методичними підходами через підтвердження результатів.

8. Побудова комплексного показника потенціалу розвитку підприємства вимагає застосування експертної оцінки на основі SWOT-аналізу, де крім традиційно виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, здійснено якісне впорядкування, чисельне визначення значимості кожної складової потенціалу розвитку на тому чи іншому етапі життєвого циклу підприємства, збудованої на основі суджень експертів.

Оскільки моделювання структури потенціалу розвитку підприємства вбачаємо через опитування експертів (метод експертної оцінки), то здійснено обґрунтування основних засад формування вибіркової сукупності для проведення обстеження. Розрахований комплексний показник потенціалу розвитку на основі коефіцієнта значимості, стадії життєвого циклу та інтегрального показника підтвердив зниження ефективності його формування, на що вплинули загрози і слабкі сторони та перекрили ефект від можливостей і сильних сторін. Значимість економічної інтерпретації побудованої моделі комплексного показника потенціалу розвитку полягає у достовірності, що доведено застосуванням методичного інструментарію (методу районування, таксономічного аналізу), що засвідчив системність, ґрунтовність, комплексність та вказав на векторність розвитку у майбутньому на основі отриманого його значення. Спрямованість вектора розвитку, отриманого на основі експертного аналізу, дозволить посилити або залишити незмінними сильні сторони та можливості підприємства і гармонізувати слабкі сторони та загрози, що підкреслює практичну спрямованість застосованого методичного інструментарію.

9. Забезпечуючи єдність і системність дослідження, запропоновано застосування концепції толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством через розкриття таких властивостей, як: єдність та внутрішня здатність – моделювання близькості, розуміння її, керованість внутрішньої структури, її прийнятність; адаптаційна (зовнішня) спроможність – сприйняття зовнішнього впливу через визнання

і ставлення до відмінностей, терпимість до зовнішнього впливу, здатність його витримувати, підтримка різних сценаріїв, визнання такого права, їх допущення; перехід до нової якості та довгострокове функціонування – забезпечення розвитку через використання можливостей, що надає зовнішнє середовище, відхилення внутрішніх і зовнішніх факторів для забезпечення функціонування, вираження реакції на зміни ринкової ситуації та пристосування.

Методологічна основа реалізації концепції толерантності у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством базується на таких фундаментальних положеннях: дослідження засновується на ієрархічному пізнанні потенціалу розвитку підприємства як єдиної цілісної динамічної системи; системне дослідження потенціалу розвитку підприємства є рішенням системних завдань такого типу, як аналіз і синтез; в основу покладено описовий і конструктивний підходи; отримана інформація у вигляді ціни віддаленості, коефіцієнта самозбереження, рівня відповідності є межею безпеки, що забезпечує виконання концепції толерантності при формуванні потенціалу розвитку підприємства на основі триєдиної його природи і виступає важливим інструментом обґрунтування стратегічних рішень.

10. Дослідження результативності використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством вимагає низки заходів, що сприятимуть найбільш цілісному уявленню про ефективність функціонування системи. Серед таких заходів – аналіз ролі мотивації як наскрізної складової потенціалу розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, що пролизує етапи його формування та у динаміці підтримує ресурсну основу у вигляді трудової складової, сприяє більш ефективному її використанню через пошук резервів і запровадження інноваційних технологій та спонукає до забезпечення перспективності через удосконалення системи управління, відродження соціальності та зародження маркетингу, що доповнено обґрунтованим застосуванням нових сучасних методів і впровадженням нетрадиційних заходів на основі виявлення та доведення

важливості мотиваційних факторів. Побудова мотиваційного профілю на основі дванадцятифакторної моделі дозволить визначитися з перевагами у потребах працівників через ранжування факторів, рівень їх задоволення та розрахувати чутливість мотиваційного профілю до зміни значимості факторів на основі еластичності.

11. Нематеріальний характер соціальної складової потенціалу розвитку при стратегічному управлінні зумовив необхідність виділення системи критеріїв оцінки та індикаторів, що засвідчують ефективність її використання. З метою визначення перспективності розвитку соціальної складової застосовано метод екстраполяції трендів, що дозволив спрогнозувати тенденцію ефективності її використання за будь-який проміжок часу за допомогою лінійної і поліноміальної залежностей рівняння тренда. Запропонований метод екстраполяції трендів у системі управління соціальною складовою потенціалу забезпечив такі переваги, як універсальність при врахуванні необхідних показників динамічного ряду та на їх основі прогнозування тенденції подальшого розвитку, що є адекватною реальним умовам господарювання.

12. З метою узагальнення результатів дослідження використання потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством у монографії обґрунтовано особливість створення комплексної системи маркетингу для організацій і підприємств споживчої кооперації, що пояснюється специфікою їх діяльності та передбачає визначення рівня готовності до реалізації маркетингової стратегії. Запропоновані заходи з підвищення готовності до сприйняття маркетингової складової як основи у забезпеченні розвитку системи у майбутньому та запровадження електронного бізнесу. Доцільність застосування електронної комерції посилена внутрішніми чинниками, зокрема багатопротилежністю самої системи споживчої кооперації, наявністю складських приміщень, можливістю надання транспортних послуг, розвинутою внутрішньою мережею і її наближеністю до міжнародної торгівлі, наявність бренду якості та соціальності,

забезпеченість науковими кадрами з уміннями та навиками у створенні, просуванні та розвитку.

Таким чином, представлені в монографії теоретико-методологічні засади, науково-методичні та практичні рекомендації щодо дослідження потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством сприяють еволюції теорії розвитку потенціалу та орієнтовані на вирішення актуальних питань функціонування та забезпечення ефективності господарювання підприємств та організацій споживчої кооперації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про споживчу кооперацію» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2265-12>.
2. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики / Л. И. Абалкин. – М., 1981. – 351 с.
3. Абдулгасіс В. С. Методика оцінки рівня управління виробничим потенціалом телекомунікаційної системи / В. С. Абдулгасіс // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 7(26). – С. 143–148.
4. Азарова А. О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства : монографія / А. О. Азарова, О. В. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 172 с.
5. Айвазян С. А. Классификация многомерных наблюдений / С. А. Айвазян, З. И. Бежаева, О. В. Староверов. – М. : Статистика, 1974. – С. 165.
6. Айвазян С. А. Прикладная статистика: Основы моделирования и первичная обработка данных : справочное изд. / С. А. Айвазян, И. С. Енюков, Л. Д. Мешалкин. – М. : Финансы и статистика, 1983. – 471 с.
7. Акімова Н. С. Використання SWOT-аналізу в підприємствах малого бізнесу / Н. С. Акімова, Т. Ю. Бондаренко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – 2006. – № 1. – С. 67–74.
8. Акофф Р. Планирование будущей организации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
9. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф ; пер. с англ., под ред. Л. А. Волковой. – С.Пб. : Питер, 2002. – 448 с.
10. Андреева И. Г. SWOT-анализ малого предпринимательства региона как основа разработки сценарного подхода развития субъектов малого предпринимательства / И. Г. Андреева, К. В. Павлов // Економічний вісник Донбасу. Луганський національний педагогічний університет ім. Тараса Шевченка. – 2008. – № 2. – С. 67–72.

11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
12. Антикризисное управление предприятиями и банками : учеб. пособие / [В. Г. Балашов, В. В. Григорьев, В. И. Гусев, Г. К. Таль и др.]. – М. : Дело, 2001. – 840 с.
13. Анчишкин А. И. Наука-техника-экономика / А. И. Анчишкин. – [2-е изд.]. – М. : Экономика, 1989. – 384 с.
14. Анчишкин А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики / А. И. Анчишкин. – М., 1973. – 218 с.
15. Ареф'єв С. О. Сутність та складові організаційного потенціалу промислових підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Aref_209.htm
16. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О. В. Ареф'єва, О. І. Кондратюк // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 43–50.
17. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. – К. : ГРОТ, 2004. – 200 с.
18. Архангельский В. Н. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В. Н. Архангельский, Л. Е. Зиновьев. – М. : Наука, 1983. – 120 с.
19. Бабенко С. Г. Основы кооператива : навч. посіб. / С. Г. Бабенко, С. Д. Гелів, Я. А. Гончарук, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2004. – 470 с.
20. Бабенко С. Г. Перспективи розвитку системи споживчої кооператива України в умовах лібералізації економіки [Електронний ресурс] / С. Г. Бабенко, А. О. Пантелеймоненко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca_Gum/2010_9/20.pdf.
21. Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : монографія / С. Г. Бабенко. – К. : Наукова думка, 2003. – 332 с.

22. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія / О. Є. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 23–26.
23. Базилевич В. Д. Історія економічних вчень : підручник / В. Д. Базилевич. – К. : Знання, 2004. – 1300 с.
24. Базилінська О. Я. Макроекономіка : навч. посіб. / О. Я. Базилінська. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 442 с.
25. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
26. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.
27. Баранський Н. Н. Экономическая география / Н. Н. Баранський // Экон. картография. – М. : География, 1956.
28. Барт Р. Удовольствие от текста / Р. Барт // Избранные работы: Семиотика: Поэтика ; сост. и общ. ред. Г. К. Косикова. – М. : Прогресс, 1989. – 616 с.
29. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
30. Белоусов И. И. Основы учения об экономическом районировании / И. И. Белоусов. – М. : Из-во Московского ун-та, 1976. – 320 с.
31. Бережна Л. В. Економіко-математичні методи та моделі у фінансах : навч. посіб. / Л. В. Бережна, О. І. Снитюк. – К. : Кондор, 2009. – 301 с.
32. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. – Львів : «Магнолія 2006», 2011. – 308 с.
33. Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем / Л. Берталанфи // Системные исследования. Ежегодник 1973. – М., 1973. – С. 20–37.
34. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем : сборник

переводов / Л. Берталанфи; общ. ред. и вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. – М. : Прогресс, 1969. – С. 23–82.

35. Беспалюк Х. М. Логістичне та маркетингове забезпечення інноваційної діяльності / Х. М. Беспалюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: збірник / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів : Львівська політехніка, 2009. – Вип. 640 : Проблеми економіки та управління. – С. 14–23.
36. Белай С. Застосування таксономічного методу для оцінювання соціально-економічної безпеки регіонів України [Електронний ресурс] / С. Белай // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2011. – № 4 (11). – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2011_4/index.html.
37. Белова А. В. Вимірювання кутових переміщень лінійних рецезійних направляючих / А. В. Белова // Вісник Національного технічного університету України «КПІ» : Приладобудування. – 2007. – Вип. 37. – С. 90–95.
38. Белова А. В. Контроль точності лінійних переміщень лінійних прецизійних направляючих / А. В. Белова // Вісник ЖДТУ : Машинобудування. – 2007. – № 4 (43). – С. 3–9.
39. Бикова В. Г. Проблеми формування й управління фінансово-економічним потенціалом підприємств / В. Г. Бикова, В. В. Бурковський // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005. – Т. 2. – № 203. – С. 346–351.
40. Бир Ст. Кибернетика и управление производством / Ст. Бир. – М. : Наука, 1965. – 392 с.
41. Бичко І. В. Філософія : навч. посіб. / [Бичко І. В., Осічнюк Ю. В., Табачковський В. Г. та ін.]. – К. : Либідь, 1991. – 456 с.
42. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств / Т. В. Бова // Економічний простір. – 2008. – № 12(2). – С. 66–72.
43. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємств / І. О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в

- Україні : зб. наук. пр. – Вип. 7–8 (26–27). – К. : НДЕІ, 2003. – С. 73–79.
44. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / І. О. Богатирьов. – К., 2004. – 22 с.
 45. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз : навч. посіб. / Ю. В. Богоявленська. – К. : Кондор, 2006. – 336 с.
 46. Большой англо-русский финансово-экономический словарь / под. ред. В. И. Осипова. – [2-е изд.]. – М. : Издательство «Экзамен», 2003. – 960 с.
 47. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Фонд «Правовая культура», 1994. – 528 с.
 48. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedu.ru>.
 49. Бородаєвський С. В. Історія кооперації / С. В. Бородаєвський. – Прага : Вид-во «Український громадський видавничий фонд», 1925. – 344 с.
 50. Бражко О. В. Вплив людського потенціалу на соціально-економічний розвиток України / О. В. Бражко // Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 97–99.
 51. Бузько І. Р. Принципи інформаційного забезпечення діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. Р. Бузько, Є. С. Твердохлеб. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2008_10_2/buzko.pdf.
 52. Буй Т. На всі чотири сторони : SWOT-аналіз у системі стратегічного планування / Т. Буй // Управленческий учет и бюджетирование. – 2009. – № 1–2. – С. 110–117.
 53. Бутинець Ф. Ф. Інформаційне забезпечення господарського контролю: розуміння системи знань / Ф. Ф. Бутинець, Т. А. Бутинець // Міжнародний зб. наук. праць. – Вип. 2(20). – С. 6–17.
 54. Бутнік-Сіверський О. Б. Оптимізація величини та використання економічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства / О. Б. Бутнік-Сіверський, Н. І. Рябікіна

- // Економіка: проблеми теорії та практики. –2004. – Т. 2. – № 189. – С. 402–407.
55. Ванькович Л. Я. Теоретико-концептуальні засади застосування матричних методів в управлінні інформацією підприємства [Електронний ресурс] / Л. Я. Ванькович. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010_691/05.pdf.
56. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенко. – [вид. 2-ге, випр. і допов.] – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
57. Васильєва Т. А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Т. 1. – 2011. – № 4. – С. 160–171.
58. Ващенко Н. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Ващенко, Ю. В. Михайленко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_2/Vashe nko.pdf.
59. Вейц В. Потенциальные и кинетические производительные силы мирового хозяйства / В. Вейц. – Кн. 1. – М., 1927. – 212 с.
60. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.slovnyk.net/>
61. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [упоряд. Т. В. Ковальова]. – Х. : Фоліо, 2005. – 767 с.
62. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [ред.-уклад. В. Т. Бусел]. – К. : Ірпінь: ВТФ «ПЕРУН», 2007. – 1736 с.
63. Верба В. А. Проектний аналіз : підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – К. : КНЕУ, 2000. – 322 с.

64. Вертель В. В. Класифікація суб'єктів інформаційного забезпечення [Електронний ресурс] / В. В. Вертель. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2011/7Mark/58.pdf.
65. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
66. Виноградова З. И. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево целей» : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / З. И. Виноградова, В. Е. Щербакова. – М. : Академический проект: Фонд «Мир», 2004. – 304 с.
67. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
68. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
69. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 1998. – 528 с.
70. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
71. Візіренко С. В. Модель діагностики ефективності механізму формування та використання потенціалу економіки знань регіону / С. В. Візіренко // Сталій розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 11(1). – С. 121–125.
72. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
73. Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов / К. П. Власов, П. К. Власов, А. А. Киселева. – М. : Гуманитарный Центр, 2002. – 258 с.

74. Воблый К. Г. Начальный курс политической экономии. История, теория, финансы / К. Г. Воблый. – К., 1918. – 252 с.
75. Воблый К. Г. Производственные силы Украины. Техника, экономика, право / К. Г. Воблый // Научные записки Ин-та народного хоз-ва. – 1924. – № 4–5. – С. 126–149.
76. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4(94). – С. 76–81.
77. Вышлинский Г. Количество и структура пользователей Интернета в Украине [Электронный ресурс] / Г. Вышлинский. – Режим доступа : http://www.gfk.ua/imperia/md/.../gfkukraine/.../20120517_imu_vyshlinsky.
78. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
79. Гальчинський А. Складним шляхом реформ: деякі підсумки і перспективи / А. Гальчинський // Економіка України. – 1999. – № 6. – С. 5–9.
80. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко. – [2-е изд.]. – М. : Издательство ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
81. Гегель Г. В. Ф. Наука логики / Г. В. Ф. Гегель // Энциклопедия философских наук : в 3 т. – М. : Мысль, 1975. – Т. 1. – С. 186–452.
82. Геєць В. Інноваційно-інвестиційний шлях розвитку / В. М. Геєць // Банківська справа. – 2003. – № 4. – С. 3–33.
83. Геєць В. Про політику економічного зростання в Україні / В. Геєць // Банківська справа. – 1999. – № 2. – С. 3–8.
84. Герасимова Н. М. Принципи синергізму в стратегічному менеджменті / Н. М. Герасимова // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2003. – Т. 3, вип. 185. – С. 516–529.

85. Голиков А. П. Регионы Украины: поиск стратегии оптимального развития : монографія / А. П. Голиков. – Харьков, 1994. – 312 с.
86. Головкова Л. Інституціональні передумови економічного розвитку суспільства / Л. Головкова // Інституціональні передумови економічного розвитку. – 2009. – № 2. – С. 74–89.
87. Гончарук В. В. Оцінка результатів економічної і соціальної динаміки в Україні та їх взаємозв'язку і взаємовпливу / В. В. Гончарук // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 2(11). – С. 65–71.
88. Горбачова О. М. Розвиток інноваційного процесу в Україні [Електронний ресурс] / О. М. Горбачова, О. М. Дивогриць // Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/Divogrits_109.htm
89. Горбунов Є. А. Самоорганизация систем и прогнозирование военно-политических, экономических и социальных аспектов / Є. А. Горбунов. – К. : Эльга-Центр, 2005. – 317 с.
90. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 282 с.
91. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / А. П. Градов. – С.Пб. : Специальная литература, 1995. – 284 с.
92. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; пер. с англ. ; под ред. В. Н. Фунтова. – [5-е изд.]. – С.Пб. : Интер, 2008. – 560 с.
93. Григорук П. М. Інформаційна технологія як інструмент підтримки прийняття маркетингового рішення базис [Електронний ресурс] / П. М. Григорук. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/Portal/natural/Popu/2011_3/170_176.pdf.
94. Григорук П. М. Роль та складові інформаційної технології в процесі прийняття маркетингових рішень / П. М. Григорук // Вісник Донецького університету. – 2011. – Т. 1. – № 1. – С. 26–30.

95. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : монографія / Т. П. Гудзь. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.
96. Гузенко Т. С. Фінансовий потенціал розвитку сільськогосподарських підприємств / Т. С. Гузенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2011. – № 1.
97. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: Современное написание / В. И. Даль. – М. : Издательство «Астрель», 2004. – Т. 4. – 1144 с.
98. Данилишин Б. М. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України / [Б. М. Данилишин, С. І. Дорогунцов, В. С. Міщенко та ін.]. – К. : РВПС України НАН України, 1999. – 716 с.
99. Дармограй В. І. Основи концепції соціального розвитку господарських систем [Електронний ресурс] / В. І. Дармограй. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/index.htm.
100. Дацій Н. В. Принцип формування та нарощення виробничого потенціалу регіону / Н. В. Дацій // Економіка України. – 2009. – № 11. – С. 101–103.
101. Демографічний паспорт території [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://database.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/varval.asp?ma>.
102. Дж. Форрестер. Мировая динамика / Дж. Форрестер. – М. : Наука, 1978. – 164 с.
103. Джонсон Р. Системы и руководство (теория систем и руководство системами) / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвентг. – М. : Сов. радио, 1971. – 648 с.
104. Диксон П. Фабрика мысли / П. Диксон. – М. : АСТ, 2004. – 420 с.
105. Дікань Л. В. Сучасні підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал» / Л. В. Дікань, Є. В. Колесников // Науч.-техн. сб. «Коммунальное хозяйство городов». Серия : Экономические науки. – 2003. – № 52. – С. 83–88.

106. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. К. Добикіна, В. С. Рижилов, С. І. Касьянюк. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
107. Довбенко В. І. Роль інноваційного маркетингу у формуванні потенціалу розвитку підприємств [Електронний ресурс] / В. І. Довбенко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_633/28.pdf.
108. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
109. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства / [І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих, І. М. Герасименко, В. М. Рашупкіна]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
110. Драбовський А. Г. Деформовані кооперативні системи: типи та особливості розвитку / А. Г. Драбовський // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – 2010. – Вип. 20.1. – С. 212–216.
111. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М. : Технолог. школа бизнеса, 1993. – 192 с.
112. Дудник І. М. Суспільно-екологічне районування території (географічний підхід) : монографія / І. М. Дудник, І. В. Литовченко. – К. : ІМВ НАУ, 2011. – 189 с.
113. Дутченко О. М. Аналіз тенденцій розвитку промисловості України / О. М. Дутченко, І. В. Белова, О. О. Дутченко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 4. – С. 41–43.
114. Економіко-математичні моделі економічного зростання : монографія / [О. О. Бакаєв, В. І. Грищенко, Л. І. Бажан та ін.]. – К. : Наукова думка, 2005. – 189 с.
115. Економічна енциклопедія / [ред. кол. : С. В. Мочерний]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
116. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за заг. ред. В. Д. Базилевича. – [3-тє вид., перероб. і допов.]. – К. : Знання-Прес, 2004. – 952 с.

117. Економічний потенціал регіону: пріоритети використання : монографія / [І. М. Школа, Т. М. Ореховська, І. Д. Козьменко та ін.] ; за ред. І. М. Школи. – Чернівці, 2003. – 464 с.
118. Економічний тлумачний словник: Власність, приватизація, ринок цінних паперів / Л. М. Алексеєнко, В. М. Олексієнко. – Тернопіль : Астол, 2003. – 672 с.
119. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. / А. М. Єріна. – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.
120. Жадан Т. А. Сутність поняття і характеристика основних підходів до розвитку підприємства / Т. А. Жадан // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 7(26). – С. 67–69.
121. Жарко І. В. Комплексна оцінка потенціалу персоналу підприємств торгівлі / І. В. Жарко, Н. С. Краснокутська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – 2007. – Т. 1. – № 1. – С. 210–218.
122. Жерибор Л. Л. Соціально-економічний стан сільських територій Житомирської області / Л. Л. Жерибор // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету : науково-теоретичний збірник. – 2011. – Т. 2. – № 1 (28). – С. 10–18.
123. Жигало І. І. Економічний інструментарій системи управління: концептуальний базис [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/13.pdf.
124. Жилінська Л. О. Напрями підвищення ефективності використання економічного потенціалу [Електронний ресурс] / Л. О. Жилінська. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2012_1/files/EC112_23.pdf.
125. Журавльова Л. П. Емпатійні детермінанти толерантності [Електронний ресурс] / Л. П. Журавльова. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nio/2010_1/Zhuravlyova.htm.

126. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
127. Задорожна Н. Т. Науково-методичні засади забезпечення інформаційної системи планування наукових досліджень в АПК [Електронний ресурс] / Н. Т. Задорожна. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ITZN/em16/content/10zntuai.htm>.
128. Заїченко Г. А. Філософія : підручник / за ред. Г. А. Заїченка та ін. – К. : Вища шк., 1995. – 455 с.
129. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. С. Запасна // Проблеми матеріальної культури – економічні науки. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf.
130. Заставний Ф. Д. Географія України / Ф. Д. Заставний. – Львів : Світ, 1990. – 360 с.
131. Захожай В. Б. Статистика : підручник для студ. вищ. навч. закл. / В. Б. Захожай, І. І. Попов. – К. : МАУП, 2006. – 536 с.
132. Зеленська М. О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Зеленська. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc.../38.pdf>.
133. Зінов'єв І. Ф. Державне стратегічне управління формуванням і реалізацією кадрів економічного профілю [Електронний ресурс] / І. Ф. Зінов'єв, О. І. Трохимець. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep...-Cached-Similar.
134. Зленко В. А. Становлення та розвиток економічних відносин в аграрному секторі України: історико-науковий аналіз [Електронний ресурс] / В. А. Зленко // Історія науки і біографістика. – 2007. – № 1. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009>.

135. Зоріна О. А. Методологічні підходи в економічному аналізі / О. А. Зоріна // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1(55). – С. 89–91.
136. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
137. Зюкова І. О. Потенціал маркетингових досліджень / І. О. Зюкова // Економіка, фінанси, право. – 2007. – № 4. – С. 3–7.
138. Іваненко В. О. Сучасні трансформації структури і системи відносин споживчої кооперації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_15_1/Ivane nko.pdf.
139. Іванов В. Б. Потенціал підприємства / В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.
140. Іванова В. В. Інформаційні технології в економіці та інструментарій їх моделювання / В. В. Іванова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 2. – № 3. – С. 193–195.
141. Івашук О. Т. Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / О. Т. Івашук. – Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2008. – 704 с.
142. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
143. Ілляшенко С. М. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / за ред. С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2004. – 616 с.
144. Ільїн В. В. Людина і світ : навч. посіб. / В. В. Ільїн, Ю. І. Кулагін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – 283 с.
145. Ільїна Н. А. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті вимог міжнародного стандарту управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uccu.org.ua/liber/2008/3/jur/Derj_reg/5/motiv/mot_index.htm.
146. Інвестиції в інноваційний потенціал підприємств [Електронний ресурс] / С. О. Чирков. – Режим доступу :

- http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/54.pdf.
147. Йеннер Т. Маркетинговое планирование. Marketing-Planing / Т. Йеннер; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный центр, 2010. – 276 с.
 148. Калашникова К. М. Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника оптимальності структури капіталу / К. М. Калашникова // Управління розвитком. – 2012. – № 2(123). – С. 112–115.
 149. Калишенко В. О. Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника рівня організації кредитної діяльності ПАТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] / В. О. Калишенко, О. І. Буркун. – Режим доступу : <http://www.nbuuv.gov.ua/gisap.eu/ru/node/462>.
 150. Калюжна Н. Г. Потенціал суб'єкта господарювання як загальнонаукова та філософська категорія / Н. Г. Калюжна // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 6(9). – С. 87–92.
 151. Кальєніна Н. В. Інструментарій системи управління витратами підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Кальєніна. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2011_4/files/EC411_20.pdf.
 152. Кант И. Трактаты и письма / И. Кант. – М. : Наука, 1980. – 709 с.
 153. Карачина Н. П. Стратегическая и динамическая концепция развития предприятия в системе безопасности / Н. П. Карачина // Бизнес Информ. – 2010. – № 10. – С. 78–85.
 154. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
 155. Карпенко Н. В. Методика оцінки потенціалу розвитку малого та середнього бізнесу / Н. В. Карпенко // Науковий вісник. – 2007. – № 17.6. – С. 133–143.
 156. Карпенко Ю. В. Теоретичні проблеми оцінки існуючого потенціалу підприємства будівельної галузі / Ю. В. Карпенко // Регіональні перспективи. – 2000. – № 4(11). – С. 51–53.

157. Катькало В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В. С. Катькало, В. Н. Шемракова. – С.Пб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 383 с.
158. Качан Н. С. Взаємозв'язок системи і структури: філософсько-економічний аспект [Електронний ресурс] / Н. С. Качан // Наукові праці КНТУ. – 2010. – № 17. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/...e/.../12.pdf>.
159. Качмарик Я. Д. Систематизація цілей стратегічного управління потенціалом підприємства / Я. Д. Качмарик, Х. Б. Риб'як // Науковий вісник. – 2006. – № 16.1. – С. 374–378.
160. Квасній Л. Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки / Л. Г. Квасній // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.9. – С. 149–155.
161. Квейд Э. Анализ сложных систем / Э. Квейд. – М. : Сов. радио, 1969. – 518 с.
162. Кирильєва Л. О. Про деякі аспекти застосування SWOT-аналізу в період стратегічного розвитку виробничих підприємств / Л. О. Кирильєва, Т. А. Наумова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – 2007. – Т. 1. – № 1. – С. 105–111.
163. Кіктенко З. П. Значення маркетингової діяльності у процесі відновлення фондового ринку Японії [Електронний ресурс] / З. П. Кіктенко, Г. М. Лещинський. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc.../EC411_05.pdf.
164. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 2004. – 288 с.
165. Клар Дж. Системотология. Автоматизация решения системных задач / Дж. Клар; пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1990. – 544 с.
166. Ков'ях Т. В. Ідентифікація категорії «розвиток» у сучасній економічній системі [Електронний ресурс] / Т. В. Ков'ях. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/.../Kovyah.pdf>.

167. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Biznes.
168. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – [2-ге вид., стереотип.]. – Львів : Новий світ-2000, 2006. – 388 с.
169. Козловський С. Мотиваційний механізм інтелектуальної праці / С. Козловський // Економіка та право. – 2003. – № 3(7). – С. 28–32.
170. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем / С. В. Козловський // Економіка України. – 2010. – № 2. – С. 55–58.
171. Кокуркин И. Д. Инновационная деятельность / И. Д. Кокуркин. – М., 2001. – 111 с.
172. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. О. Колесніков. – Харків, 2005. – 19 с.
173. Количественные методы районирования и классификации : монография / [Трофимов А. М., Заботин Я. И., Панасюк М. В., Рубцов В. А.]. – Казань : Издательство Казанского университета, 1985. – 111 с.
174. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Дж. Коллис, Синтия А. Монтгомери. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
175. Колосовский Н. Н. Теория экономического районирования / Н. Н. Колосовский. – М. : Мысль, 1969. – 334 с.
176. Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. В. Коренков. – К., 2003. – 19 с.
177. Коренченко Р. А. Общая теория организации : учебник для вузов / Р. А. Коренченко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 285 с.

178. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посіб. / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
179. Короткова Є. М. Антикризисное управление / Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
180. Короткова Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Короткова. – М. : ДЕКА, 1997. – 304 с.
181. Костевко В. І. Соціальні аспекти інноваційного розвитку машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / В. І. Костевко // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : зб. наук. праць. Луцький національний технічний університет. 2010. – Ч. 2, вип. 7(26). – 2010. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/soc.../12.pdf>.
182. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л. А. Костирко. – Х. : Фактор, 2008. – 336 с.
183. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством : монографія / [Т. А. Костишина, Н. І. Огуй, Л. В. Степанова, О. І. Єрещенко]. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. – 241 с.
184. Котуков О. А. Соціальний розвиток як концептуальний підхід до забезпечення соціального благополуччя / О. А. Котуков, Н. А. Копилова // Актуальні проблеми державного управління. – 2010. – № 1(37).
185. Кравченко М. В. Система соціального захисту населення як об'єкт наукових досліджень [Електронний ресурс] / М. В. Кравченко. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc.../05.pdf>.
186. Краморенко Н. Р. Особливості розвитку українського сегменту електронної комерції [Електронний ресурс] / Н. Р. Краморенко. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc.../3/68.pdf>.
187. Краснокутська Н. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С. 54–64.

188. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
189. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.
190. Краснокутська Н. С. Пріоритети формування та розвитку потенціалу торговельного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу / Н. С. Краснокутська // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 1. – С. 136–145.
191. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 / Н. С. Краснокутська. – Полтава, 2011. – 38 с.
192. Крутова А. Проблеми аналізу економічної ефективності електронної комерції / А. Крутова // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 5. – С. 107–119.
193. Круш П. В. Макроекономіка : навч. посіб. / П. В. Круш, С. О. Тульчинська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 400 с.
194. Кузьмин В. М. Потенціал адміністративно-територіальної одиниці як об'єкт стратегічного управління [Електронний ресурс] / В. М. Кузьмин. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc...4.../56.pdf>.
195. Куліков П. М. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства : навч. посіб. / П. М. Куліков, Г. А. Іващенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 152 с.
196. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О. Доннел. ; пер. с англ.; под общ. ред. Д. М. Гвишиани. – М. : Прогресс, 1981. – Т. 2. – 512 с.
197. Курінний О. В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства / О. В. Курінний // Культура народів Причорномор'я. – 2008. – № 147. – С. 133–137.

198. Куценко В. І. Природно-ресурсний потенціал // Україна на зламі тисячоліть: історичний екскурс, проблеми, тенденції та перспективи : [Кол. моногр.] / [Г. В. Щокін, М. В. Попович, М. С. Кармазіна та ін.]. – К. : МАУП, 2000. – 248 с.
199. Куцик В. І. Стратегічні напрями реформування системи відносин споживчої кооперації / В. І. Куцик, Г. П. Красько // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – 2011. – Вип. 21.5. – С. 259–263.
200. Лакан Ж. «Я» в теории Фрейда и в технике психоанализа / Ж. Лакан ; пер. с фр. А. Черноглазова. – М. : Издательство «Гнозис», Издательство «Логос». – 1999. – 520 с.
201. Лапин Е. В. Категориальная сущность понятия «экономический потенциал предприятия» / Е. В. Лапин // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва : зб. наук. пр. – 2001. – № 3–4(2). – С. 191–196.
202. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.
203. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / Є. В. Лапін. – Харків, 2006. – 36 с.
204. Ласло Э. Век бифуркации: постижение изменяющегося мира / Э. Ласло // Путь. – 1995. – № 1. – С. 3–129.
205. Лафта Дж. К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби, Изд-во «Прспект», 2005. – 416 с.
206. Лашенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Лашенко. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007>.
207. Лепа Р. Н. Теоретическая парадигма потенциала развития промышленного предприятия [Электронный ресурс]

- / Р. Н. Лепа, Н. В. Цопа, М. Ф. Гончаренко. – Режим доступа :
http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2010_51/st_13_pdf.
208. Лепейко Т. И. Сущность и структура потенциала в современных условиях / Т. И. Лепейко, А. А. Колесников // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005. – Т. 1. – № 199. – С. 284–292.
209. Литвиненко С. Концепція створення механізму взаємодії інтегрованої інформаційної системи та бізнес-процесів вантажних авіакомпаній / С. Литвиненко // Економічний аналіз. – 2011. – Ч. 2, вип. 8. – С. 238–241.
210. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
211. Лігоненко Л. О. Змістовна характеристика та структуризація поняття «економіко-технологічний потенціал регіону» / Л. О. Лігоненко // Сталий розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 5(8). – С. 83–89.
212. Лугінін О. Є. Статистика : підручник / О. Є. Лугінін. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 608 с.
213. Луців Б. Л. Інвестиційний потенціал банківської системи України / Б. Л. Луців, Т. Б. Стечишин // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 67–77.
214. Мажинський Р. Маркетинговий потенціал підприємства / Р. Мажинський // Торгівля і ринок України : тематичний зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – Т. II, вип. 13. – С. 196–203.
215. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / А. А. Мазаракі. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
216. Макарова М. В. Ефективність застосування мережних технологій в компаніях : монографія. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 186 с.

217. Макарова М. В. Тенденції розвитку цифрової економіки : монографія / Макарова М. В. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2004. – 236 с.
218. Маковоз О. С. Теоретичні аспекти оцінки організаційного потенціалу як рівня капіталізації підприємства / О. С. Маковоз // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2011. – № 1. – С. 27–31.
219. Манів С. З. Інтелектуальний потенціал: його суть та складові / С. З. Манів // Економіка України. – 2009. – № 6. – С. 51–55.
220. Маринич О. М. Наукові засади дослідження ландшафтного різноманіття України / О. М. Маринич // Проблеми ландшафтного різноманіття України : зб. наук. праць – К., 2000. – С. 11–16.
221. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
222. Мармоза А. Т. Практикум з теорії статистики / А. Т. Мармоза. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 344 с.
223. Мартин П. Управление инвестициями / П. Мартин, К. Тейт ; пер. с англ. – С.Пб. : Питер, 2006. – 224 с.
224. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості : навч. посіб. / В. П. Мартиненко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
225. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
226. Мартос Б. Теорія кооперації / Б. Мартос. – Регенсбург : Бертесгаден, 1947. – 386 с.
227. Маслеченков Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика / Ю. С. Маслеченков. – М. : Дека, 1998. – 432 с.
228. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – С.Пб. : Евразия, 1999. – 478 с.
229. Маца К. А. Системы неорганические, органические, социальные: свойства и принципы организации : монография

- / К. А. Маца. – К. : Издательство географической литературы «Обрії», 2008. – 196 с.
230. Мащенко Н. Є. Діагностика як інструмент управління інформаційним потенціалом системи вищої освіти / Н. Є. Мащенко // Вісник Донецького національного університету. – 2011. – Вип. 2. – С. 127–132.
231. Мезенцев К. В. Суспільно-географічне прогнозування регіонального розвитку / К. В. Мезенцев. – К. : ВПЦ Київський університет, 2005. – 253 с.
232. Мельникова В. М. Проблеми оцінки потенціалу розвитку виробничо-господарських комплексів / В. М. Мельникова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2. – № 4. – С. 95–98.
233. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Изд-во «Дело», 1992. – 702 с.
234. Мильнер Б. З. Теория организации : [учебник] / Б. З. Мильнер. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
235. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации [Электронный ресурс] / Г. Минцберг. – С.Пб. : Питер, 2001. –Режим доступа : http://www.koob.ru/books/wealth/struktura_v_kulake_sozdanie_yeffektivnoi_organizatsii.zip.
236. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел ; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб : «Питер», 2001. – 336 с.
237. Митяй О. В. Проектний аналіз : навч. посіб. / О. В. Митяй. – К. : Знання, 2011. – 311 с.
238. Михайлишин Л. І. Управління процесами антикризової діяльності на підприємствах / Л. І. Михайлишин, А. А. Шевченко // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 4(30). – С. 41–46.
239. Мізюк Б. М. Основы стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – С. 228–236.

240. Мізюк Б. М. Особливість формування клієнтськоорієнтованої стратегії управління економічним потенціалом на торговельному підприємстві [Електронний ресурс] / Б. М. Мізюк, О. О. Ільчук. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_31_1/Mizuk.pdf.
241. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – Львів : Магнолія-2006, 2007. – 392 с.
242. Михайленко В. М. Моделі прийняття рішень в управлінні виробничим потенціалом агропромислового комплексу регіону [Електронний ресурс] / В. М. Михайленко, Н. І. Черняк. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vchnu_tekh/2009_1/zmist.files/58.pdf.
243. Міценко Н. Г. Стратегічне управління в системі господарського механізму підприємства / Н. Г. Міценко, Г. В. Ілик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. – С. 107–110.
244. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
245. Москвін С. О. Проектний аналіз : навч. посіб. / С. О. Москвін та ін. – К. : Лібра, 1999. – 368 с.
246. Мостовий С. П. Формування рівня соціально-економічного розвитку підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / [Мостовий С. П., Чекальна Е. П., Сікетіна Н. Г., Ємченко І. І.]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/.../Mostovy.pdf>.
247. Мочерний С. В. Політична економія : навч. посіб. / Мочерний С. В. – К. : Знання-Прес, 2002. – 687 с.
248. Надьон Г. О. Информационный подход к оценке инноваций / Г. О. Надьон // Матеріали Міжнар. наук.-прак. конф. «М. І. Туган-Барановський – видатний вчений-економіст. Спадщина та новації». – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – Т. 1. – С. 149–153.

249. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
250. Негиши Т. История экономической теории / Т. Негиши. – М. : АО Аспект Пресс, 1991. – 460 с.
251. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М. : Дело, 2002. – 536 с.
252. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.
253. Немчинов В. С. Экономико-математические методы и модели / В. С. Немчинов // Избранные произведения : в 6 т. – М. : Наука, 1967. – Т. 3. – 207 с.
254. Несторова Н. С. Теоретичні аспекти соціальних інвестицій в Україні / Н. С. Несторова // Зб. наук. праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – № 2. – С. 147–155.
255. Нестуля О. О. Головне завдання – зберегти систему споживчої кооперації / О. Нестуля // Вісті. Діловий випуск. – 27.03.2009. – С. 2.
256. Нестуля О. О. Не треба боятися змін – іншого шляху немає : матеріали «круглого столу» / [О. Нестуля, С. Шамян, В. Шкарупа та ін.] // Вісті ЦССТУ. – 24.12.2009. – С. 4–5.
257. Нестуля О. О. Про основні засади подальшого реформування споживчої кооперації України : із виступу ректора ВНЗУ «ПУЕТ» на VI зборах Ради Укоопспілки / О. Нестуля // Вісті ЦССТУ. Діловий випуск. – 09.12.2011. – С. 9.
258. Нестуля О. О. Чи слід погодитися з роллю «проміжної ланки»? / О. Нестуля, В. Артеменко // Вісті ЦССТУ. – 21.07.2011. – С. 1–3.
259. Нестуля О. О. Якщо ми думаємо про майбутнє кооперації, маємо дбати й про майбутнє кооперативної освіти... / О. О. Нестуля; бесіду вела С. Піскова // Вечірня Полтава. – 2012. – 25 січ. (№ 4). – С. 7.
260. Новая философская энциклопедия : в 4 т. / Ин-т философии РАН, Нац. общ.-науч. фонд; научно-ред. Сонет : предс.

- В. С. Степин, заместители предс. : А. А. Гусейнов, Г. Ю. Семигин, уч. секр. А. П. Огурцов. – М. : Мысль, 2001. – Т. 3. – 692 с.
261. Новейший философский словарь. – Мн. : Книжный дом, 2003. – 1280 с.
262. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт. – К., 2000. – С. 12.
263. Носова С. С. Экономика : экономический словарь / С. С. Носова, А. А. Талахадзе. – М. : Гелиос АРВ, 2003. – 512 с.
264. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / О. І. Олексюк. – К., 2001. – 20 с.
265. Оленко В. І. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей / В. І. Отенко, О. М. Колодіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3 (Т. 2). – С. 43–47.
266. Опря А. Т. Статистика (з програмованою формою контролю знань). Математична статистика. Теорія статистики : навч. посіб. / А. Т. Опря. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.
267. Оптнер С. Системный анализ деловых и промышленных проблем / С. Оптнер. – М. : Сов. радио, 1969. – 216 с.
268. Организации, планирование и управление промышленным предприятием : [учебник для экон. спец. вузов] / под ред. Д. М. Крука; подгот. Д. М. Крук, В. М. Хекалов, О. А. Дейнеко и др. – М. : Экономика, 1982. – 375 с.
269. Осадча Ю. В. Аналіз рівня розвитку регіональних ринків праці / Ю. В. Осадча // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 1(11). – С. 142–145.
270. Основи економічної теорії : підручник / [А. А. Чухно, П. Є. Єщенко, Г. Н. Клишко та ін.]; за ред. А. А. Чухна. – К. : Вища шк., 2001. – 606 с.
271. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспожив-

- спілок за 2009 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2010. – 103 с.
272. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2010 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2011. – 107 с.
273. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2011 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2012. – 103 с.
274. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укоопспілки за 2007 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2008. – 109 с.
275. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2006 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2007. – 111 с.
276. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2005 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2006. – 127 с.
277. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2004 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2005. – 126 с.
278. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укоопспілки за 2002 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2003. – 134 с.
279. Основы экономического и социального прогнозирования : учеб. для вузов / [Д. М. Крук, В. С. Лукин, В. Н. Мосин и др.] ; под ред. В. Н. Мосина, Д. М. Крука. – М. : Высшая шк., 1985. – 200 с.
280. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юркевич. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.
281. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.

282. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / І. П. Отенко. – Луганськ, 2006. – 28 с.
283. Оуэн Р. Лекции о рациональной системе устройства общества / Р. Оуэн // Педагогические идеи Роберта Оуэна. Избранные отрывки из сочинений Р. Оуэна. – М. : Учпедгиз, 1940. – С. 153 – 157.
284. Пантилей В. Таксономічна оцінка інтегрального соціально-економічного розвитку регіонів України і Польщі / В. Пантилей // Часопис соціально-економічної географії. – Х., 2008. – Вип. 4(1). – С.128 – 134.
285. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
286. Педченко Н. С. Аналіз сутнісних підходів до розкриття категорії «потенціал підприємства» та їх впорядкування / Н. С. Педченко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. зб. ; [за заг. ред. І. Г. Ткачук]. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. – Вип. 7. – Т. 2. – С. 102–108.
287. Педченко Н. С. Гармонізація управління процесом формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації на основі методу таксономії / Н. С. Педченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 11–17.
288. Педченко Н. С. Еволюція сутності поняття «потенціал підприємства» в економіці / Н. С. Педченко // Науковий вісник ПУСКУ. – Полтава : ПУСКУ, 2009. – Вип. 3(34). – С. 33–38.
289. Педченко Н. С. Застосування економіко-математичних методів при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Науковий вісник ПУЕТ. – Полтава : ПУЕТ, 2011. – Вип. 2(47). – С. 88–91.
290. Педченко Н. С. Інструментарій інформаційної системи управління потенціалом розвитку підприємства / Н. С. Пед-

- ченко // Економіка і держава. Міжнар. наук.-практ. журнал. – Київ. – № 6. – 2010. – С. 16–18.
291. Педченко Н. С. Концептуальні засади проведення SWOT-аналізу при оптимізації структури потенціалу / Н. С. Педченко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 262. – Т. V. – С. 1356–1363.
292. Педченко Н. С. Метод районування при оптимізації структури потенціалу розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 5(102). – С. 203–204.
293. Педченко Н. С. Мотиваційний профіль при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації / Н. С. Педченко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 2(173). – С. 111–117.
294. Педченко Н. С. Мотивація як наскрізна детермінанта потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації / Н. С. Педченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічна наука, вип. 22, ч. 1. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – С. 383–390.
295. Педченко Н. С. Обґрунтування елементів потенціалу підприємств споживчої кооперації через врахування рівнів їх формування / Н. С. Педченко // Сталій розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 6(9). – С. 200–206.
296. Педченко Н. С. Особливості стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Науковий вісник ПУСКУ. – Полтава : ПУСКУ, 2010. – Вип. 2(41). – С. 95–99.
297. Педченко Н. С. Особливості формування і використання соціальної складової потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації / Н. С. Педченко // Науковий вісник ПУЕТ. – Полтава : ПУЕТ, 2011. – Вип. 5(50). – С. 279–285.

298. Педченко Н. С. Оцінка маркетингової складової при використанні потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації / Н. С. Педченко // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. праць. – 2012. – № 1(12). – С. 143–152.
299. Педченко Н. С. Переваги соціально-економічного районування при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємств споживчої кооперації / Н. С. Педченко // Вісник університету банківської справи НБУ (м. Київ) : зб. наук. праць. – 2012. – № 1(13). – С. 92–95.
300. Педченко Н. С. Потенціал розвитку підприємства як система властивість спроможності підприємства в майбутньому / Н. С. Педченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет ; редкол. : С. І. Шкарбан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавництво Тернопільського національного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 287–290.
301. Педченко Н. С. Принцип толерантності при оптимізації потенціалу підприємства / Н. С. Педченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – Т. 1. – № 2. – С. 37–39.
302. Педченко Н. С. Проблеми адаптування структури потенціалу етапам розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Вип. 251. – Т. V. – С. 1125–1132.
303. Педченко Н. С. Районування потенціалу розвитку обласних споживчих спілок при стратегічному управлінні / Н. С. Педченко // Економіка Крима : науч.-практ. журнал. – 2011. – № 4(37). – С. 99–105.
304. Педченко Н. С. Використання методики трендового аналізу в системі управління соціальною складовою потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації / Н. С. Педченко // Вісник ДонНУЕТ. – 2012. – № 3(55). – С. 226–236.

305. Педченко Н. С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Інноваційна економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 8. – С. 260–267.
306. Перебийніс В. І. Мотивація в системі маркетингового управління споживачами [Електронний ресурс] / В. І. Перебийніс // Фінансово-кредитна політика – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc-gum/.../232/pdfc.234>.
307. Петрушенко В. Л. Філософія : підручник / В. Л. Петрушенко. – Львів : Магнолія 2006, 2009. – 506 с.
308. Пивовар А. Г. Большой англо-русский финансово-экономический словарь / А. Г. Пивовар ; под ред. В. И. Осипова. – [2-е изд., оновл.]. – М. : Издательство «Экзамен», 2003. – 960 с.
309. Пилипенко А. А. Організація управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 / А. А. Пилипенко. – Х., 2009. – 33 с.
310. Підвищення ефективності використання економічного потенціалу в промисловості : монографія / [О. І. Амоша, М. І. Іванов, Л. Т. Хижняк та ін.] ; НАН України. Ін-т економіки і промисловості. – Донецьк, 2004. – 396 с.
311. Пістун М. Д. Географія агропромислових комплексів : [навч. посіб.] / М. Д. Пістун, В. О. Гуцал, Н. І. Провотар. – К. : Либідь, 1997. – 200 с.
312. Пістун М. Д. Основи теорії суспільної географії : навч. посіб. / М. Д. Пістун. – К. : Вища шк., 1996. – 231 с.
313. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с научной редакции В. М. Жуковой. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.
314. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Т. 1. – № 27. – С. 30–34.

315. Подольська Є. А. Філософія : підручник / Є. А. Подольська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 704 с.
316. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укоопспілки за 2009 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2010. – 107 с.
317. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укоопспілки за 2004–2008 роки. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2009. – 118 с.
318. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укоопспілки за 1999–2003 роки. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України / Укоопспілка, 2004. – 140 с.
319. Поллард Дж. Справочник по вычислительным методам статистики / пер. с англ. В. С. Занадворова ; под ред. и с предисл. Е. М. Четыркина. – М. : Финансы и статистика, 1982. – 344 с.
320. Полянська А. Теоретичні засади діагностики потенціалу розвитку підприємств / А. Полянська // Економічний аналіз. – 2008. – № 3(19). – С. 213–215.
321. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
322. Поповкін В. А. Регіонально-цілісний підхід в економіці : монографія / В. А. Поповкін. – К. : Наукова думка, 1993. – 219 с.
323. Портер М. Ю. Международная конкуренция / М. Ю. Портер. – М. : Проспект, 2008. – 452 с.
324. Прахалад К. К. Стержневые компетенции корпорации / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского / К. К. Прахалад, Г. Хэмел. – С.Пб. : Питер, 2001. – С. 112–123.
325. Прихожин И. От существующего к возникающему / И. Прихожин. – М. : Наука, 1985. – 326 с.

326. Пробоїв О. А. Методологічні основи оцінки стратегічного потенціалу акціонерних товариств / О. А. Пробоїв // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5(40–42). – С. 152–153.
327. Прокопенко О. В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури / О. В. Прокопенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 167–174.
328. Прокопишин Л. М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л. М. Прокопишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7(97). – С. 138–145.
329. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інформаційних трансформацій : монографія / відповід. ред. Ю. В. Кіндзерський. – К. : Ін-т екон. та прогноз. НАН України, 2007. – 408 с.
330. Протопова В. О. Економіка підприємства / В. О. Протопова, А. Н. Полянський. – К. : ЦУЛ, 2002. – 220 с.
331. Путятін Ю. О. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства / Ю. О. Путятін, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : Основа, 1999. – 488 с.
332. Радаєва М. М. Моделювання оцінювання рівня інституційного розвитку корпорацій / М. М. Радаєва // Научный вестник ДГМА. – 2011. – № 2(8Е). – С. 291–297.
333. Разіна О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством / О. В. Разіна // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – № 33(2). – С. 232–236.
334. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.
335. Рачинська Г. В. Визначення та оцінювання інвестиційної привабливості підприємств / Г. В. Рачинська, Л. С. Лісовська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 272–276.
336. Ребрій О. В. Евристичний підхід до прийняття рішень / О. В. Ребрій // Філологічні трактати. – 2010. – № 1. – С. 137–143.

337. Ревуцький Л. Д. Потенціал стоимості підприємства / Л. Д. Ревуцький. – М. : Изд-во. «Перспектива», 1997. – 274 с.
338. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Рєпіна // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. – 1998. – № 2. – С. 262–271.
339. Риндзак О. Мотиваційний механізм активізації політики зайнятості в Україні / О. Риндзак // Регіональна економіка. – 2003. – № 1(27). – С. 252–257.
340. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. ; под ред. проф. А. Е. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 393 с.
341. Рогоза М. Є. Стратегічне управління підприємствами споживчої кооперації: економетрично-інформаційні системи і моделі : монографія / М. Є. Рогоза, А. А. Скляр. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 116 с.
342. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : ПУЕТ, 2011. – 136 с.
343. Рогоза М. Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації : монографія / М. Є. Рогоза. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2005. – 281 с.
344. Розенцвейг Р. Феррогидродинамика / Р. Розенцвейг. – М. : Мир, 1989. – 365 с.
345. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка : підручник / [С. І. Дорогунцов, Т. А. Заяць, Ю. І. Пітюренко та ін.] ; за заг. ред. С. І. Дорогунцова. – К. : КНЕУ, 2005. – 988 с.
346. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. М. Романюк // Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu...-Cached-Similar>.

347. Саблина Н. В. Использование метода таксономии для анализа внутренних ресурсов предприятия / Н. В. Саблина, В. А. Теличко // Бізнес Інформ. – 2009. – № 3. – С. 78–82.
348. Самоукін А. І. Потенціал нематеріального виробництва / А. І. Самоукін. – М. : Знання, 1991. – 214 с.
349. Саушкин Ю. Г. Аспекты советской экономической географии / Ю. Г. Саушкин // Вопросы географии. – М. : Мысль, 1984. – № 115. – С. 17–23.
350. Свентух А. О. Методологічні аспекти ідентифікації розвитку економічних систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Aprer/2008_4_1/14.pdf.
351. Семиков В. Л. Теория организации : антология / сост. В. Л. Семиков. – М. : Академический проект, 2005. – 960 с.
352. Сидоренко О. П. Філософія : підручник / за заг. ред. О. П. Сидоренка. – К. : Знання, 2008. – 891 с.
353. Сидоров В. И. Мотивационный механизм управления инновационной деятельностью в условиях транзитивных экономических процессов / В. И. Сидоров, Т. Е. Шедяков // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 102–110.
354. Силенко О. А. Концепція визначення стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. А. Силенко, В. Ю. Монахова // Державне регулювання економіки. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_4/290.pdf.
355. Сичова Н. В. Методичне забезпечення оцінки результативності та ефективності стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі / Н. В. Сичова // Сталий розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 2(5). – С. 67–73.
356. Сіменко І. Принципи економічного аналізу: дослідження питань класифікації / І. Сіменко // Економічний аналіз. – 2008. – Вип. 2(18). – С. 23–27.

357. Сіменко І. В. Еволюція системного підходу як методологічна основа дослідження систем управління [Електронний ресурс] / І. В. Сіменко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/intelekt/2008_6/53.pdf.
358. Сіменко І. В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І. В. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 394 с.
359. Сімонова М. В. Дослідження інституціонального середовища та його структури з метою залучення прямих іноземних інвестицій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/soc..8/30.pdf>.
360. Сіренко О. М. Системний аналіз ресурсного потенціалу вищого навчального закладу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vcpi/Apu/2011_14/20_14_2011.html].
361. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
362. Склад Г. П. Економічні умови і протиріччя розвитку споживчої кооперації в перехідній економіці : монографія / Г. П. Склад. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 279 с.
363. Склад Г. П. Проблеми формування соціального капіталу підприємств торгівлі споживчої кооперації / Г. П. Склад, Н. В. Мокерова // Науковий вісник ПУСКУ. – № 4(43). – 2010. – С. 145–149.
364. Складенко В. К. Економіка підприємства : учебник / В. К. Складенко, В. М. Прудников. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 528 с.
365. Словник української мови : академічний тлумачний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/spromozhnistj>.
366. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу і причини добробуту націй / А. Сміт. – К. : Port-Royal, 2001. – 590 с.

367. Смольков О. А. Філософія : навч. посіб. / О. А. Смольков, Ю. Л. Дещинський. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 460 с.
368. Современный философский словарь / под общей ред. д.ф.н., проф. В. Е. Кемерова. – [3-е изд., испр. и доп.]. – М. : Академический Проект, 2004. – 864 с.
369. Солонінко К. С. Макроекономіка : навч. посіб. / К. С. Солонінко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 320 с.
370. Соссюра Ф. Де Заметки по общей лингвистике / Соссюра Ф. Де ; пер. с фр. ; общ. ред., вступ. ст. и коммент. Н. А. Слюсаревой. – М. : Издательская группа «Прогресс», 2000. – 280 с.
371. Соціально-економічна географія України : навч. посіб. за ред. проф. О. І. Шаблія. – Львів : Світ, 1994. – 608 с.
372. Спиркин А. Г. Философия : учебник / А. Г. Спиркин. – [2-е изд.]. – М. : Гардараки, 2002. – 736 с.
373. Стадник В. В. Мотиваційні і ресурсні детермінанти потенціалу розвитку підприємства як економічної системи / В. В. Стадник // Наукові праці ДонНТУ. – 2011. – № 39(2). – С. 158–162.
374. Статистика : підручник / [А. В. Головач. А. М. Єріна, О. В. Козирев та ін.]. – К. : Вища шк., 1993. – 623 с.
375. Статистика економічного зростання та конкурентоспроможності країни : монографія / відповідальний ред. І. Г. Манцуров. – К. : КНЕУ, 2006. – 392 с.
376. Стахів О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/stahiv_308.htm.
377. Стефківський В. М. Концепція організації підсистеми контролю управлінських рішень [Електронний ресурс] / В. М. Стефківський. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_32/Stefkiv.pdf.

378. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : підручник / Д. М. Стеченко. – К. : Вікар, 2006. – 396 с.
379. Столяров Г. С. АРМ статистика : навч. посіб. / Г. С. Столяров, Д. Г. Єшманов, Н. В. Ковтун. – К. : КНЕУ, 1999. – 268 с.
380. Сторожук В. П. Управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації на засадах функціонального підходу : монографія / В. П. Сторожук. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 155 с.
381. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004–2015 рр.) : XIX з'їзд споживчої кооперації України / Центральна спілка споживчих товариств. – К. : Укоопспілка, 2004. – 63 с.
382. Струмилин С. Г. К вопросу об измерении народного благосостояния / С. Г. Струмилин // Вопросы статистики. – 1954. – № 5. – С. 12–28.
383. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ / Ю. П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.
384. Сухай О. Є. Концептуальні підходи до формування й управління потенціалом підприємства / О. Є. Сухай, І. І. Яремко // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – 2009. – № 19.9. – С. 233–238.
385. Сучасний тлумачний словник української мови: 65000 слів / [за заг. ред. В. В. Дубічинського]. – Х. : ВД «ШКОЛА», 2006. – 1008 с.
386. Сущенко Р. В. Роль науки в подоланні проблем та суперечностей державного регулювання розвитку залізничного транспорту [Електронний ресурс] / Р. В. Сущенко // Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2008>.
387. Талалаєв В. О. Маркетинговий потенціал і його вплив на стратегічну стійкість / В. О. Талалаєв, А. І. Крижанівська // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти. Ч. 1 : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 трав.

- 2010 р. / редколегія: О. О. Нестуля, Л. Г. Войнаш, І. А. Маркіна. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – С. 137–139.
388. Теория управления: социально-технологический подход. Энциклопедический словарь / ред. Иванова В. Н. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Муниципальный мир, 2004. – 672 с.
389. Терлецька Н. М. Модель організації як елемент механізму координації її діяльності [Електронний ресурс] / Н. М. Терлецька, В. В. Іванюк. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2012_1/1-2012-41.pdf.
390. Тимошук М. Р. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства з урахуванням вагомості фінансово-економічних факторів / М. Р. Тимошук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.15. – С. 241–248.
391. Тис Д. Динамические способности фирмы и стратегическое управление [Электронный ресурс] / Тис Д., Пизано Дж., Шуен Э. // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Серия «Менеджмент». – 2003. – Вып. 4. – Режим доступа : <http://vestnikmanagement.spb.ru/archive>.
392. Ткач Є. І. Загальна теорія статистики : підручник / Є. І. Ткач, В. П. Сторожук. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 442 с.
393. Ткаченко В. А. Філософія управління складними соціально-економічними системами / В. А. Ткаченко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – 315 с.
394. Томас В. Якість економічного зростання / В. Томас, М. Дайлант та ін. ; пер. з англ. О. Кілієвич. – К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 350 с.
395. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Strategic Management: Concepts and Cases / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 328 с.
396. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – 576 с.
397. Труд и зарплата [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://index.minfin.com.ua>.

398. Тягунова Н. М. Маркетинговий потенціал роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації України / Н. М. Тягунова, З. О. Тягунова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України : Серія : Економічні науки. – 2010. – № 4(43). – Ч. 3. – С. 172–178.
399. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку : монографія / [Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін.] ; за заг. ред. О. С. Федоніна. – К. : КНЕУ, 2006. – 288 с.
400. Усюк Т. В. Інституційні аспекти розвитку сільського підприємництва: теоретико-методологічний підхід [Електронний ресурс] / Т. В. Усюк. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vzhnau/2011_1/41.pdf.
401. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Інтел-Синтез, 1997. – 352 с.
402. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
403. Федулова І. В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств / І. В. Федулова // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2010. – № 5. – С. 65–69.
404. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні : монографія / Л. І. Федулова. – К. : Фенікс, 2005. – 320 с.
405. Федулова Л. І. Стратегія технологічного розвитку: мікро-економічний підхід [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/.../109.pdf>.
406. Фендрикова А. А. Організаційні засади інформаційного забезпечення управління витратами торговельного підприємства [Електронний ресурс] / А. А. Фендрикова, Є. О. Зорін. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znphktei2011_2/statti_2/fendrikova.htm.

407. Фещур Р. В. Методика оцінювання стратегії розвитку підприємства / Р. В. Фещур, І. Б. Олексів, Н. Р. Яворська // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 1/10(49). – С. 37–39.
408. Филиппов Ю. В. Основы развития местного хозяйства / Ю. В. Филиппов, Т. Г. Авдеева. – М. : Дело, 2000. – 346 с.
409. Философский энциклопедический словарь. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 576 с.
410. Філософія : навч. посіб. / Л. В. Губерський, І. Ф. Надольний, В. П. Андрущенко ; за ред. І. Ф. Надольного. – [6-те вид., випр. і доп.]. – К. : Вікоп, 2006. – 455 с.
411. Фрейд З. Вступ до психоаналізу з новими висновками / З. Фрейд. – К. : Основи, 1998. – 709 с.
412. Фуко М. Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью / М. Фуко ; пер. с фран. С. Ч. Офертаса ; под общ. ред. В. П. Визгина и Б. М. Скуратова. – М. : Практика, 2002. – 384 с.
413. Фуруботн Э. Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории / Э. Фуруботн, Р. Рихтер. – С.Пб. : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та. – 2005. – 736 с.
414. Хаустова К. М. Теоретичні засади оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства у контексті стратегічного підходу / К. М. Хаустова // Науковий вісник НЛТУ. – 2009. – № 19.4. – С. 299–304.
415. Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории / Дж. Ходжсон. – М., 2003. – С. 37.
416. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К. : Кондор, 2009. – 400 с.
417. Чабанова О. П. Вдосконалення прийомів аналізу соціально-економічного потенціалу підприємства / О. П. Чабанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 234–239.
418. Чендлер А. Стратегия и структура / А. Чендлер ; пер. с англ. – М. : Изд-во «Мир», 1988. – 464 с.

419. Чепурко Н. Л. Научные основы природоохранной организации территории / Н. Л. Чепурко, В. П. Чинова // Рациональное природопользование и охрана среды. – Иркутск, 1978. – С. 165 – 177.
420. Чимшит С. И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем : монография / С. И. Чимшит. – Д. : Монолит, 2008. –362 с.
421. Чимшит С. І. Методологічні основи аналізу потенціалу підприємства / С. І. Чимшит, Л. Д. Чалапко, І. Л. Окунович // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 169–175.
422. Чернописька Н. В. Логістика електронної комерції: стан та перспективи розвитку в Україні [Електронний ресурс] / Н. В. Чернописька, О. В. Солодка. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/.../73.pdf>.
423. Черноус Г. О. Інформаційна підтримка проактивного управління підприємством / Г. О. Черноус // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Вип. 26. – С. 88–95.
424. Чувардинський О. Г. Стратегія організаційного потенціалу трудових колективів / О. Г. Чувардинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2011. – № 3. – С. 53–56.
425. Шаблій О. І. Математичні методи в економічній географії : підручник / О. І. Шаблій. – Львів : Вид-во ЛДУ «Вища школа», 1984. – 136 с.
426. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу / О. І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2(92). – С. 109–114.
427. Шаповалов П. О. Стратегічний потенціал підприємства: структура та формування / П. О. Шаповалов // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. праць з проблем торгівлі та громадського харчування. – 2004. – № 18. – С. 277–282.
428. Шведчиков О. А. Концептуальні засади сталого розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_7_2/Schvedchikov.pdf.

429. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
430. Шимановська-Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 314 с.
431. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організацій: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.
432. Шишкіна М. П. Вимоги до засобів інформатизації науковопедагогічного дослідження [Електронний ресурс] / М. П. Шишкіна. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ITZN/em9/content/09smprps.htm>.
433. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В. Шкардун, Т. Ахтямов // Маркетинг. – 2001. – № 3(58). – С. 79–86.
434. Шульга Г. А. Стратегия предприятия и направления развития его производственного потенциала / Г. А. Шульга // Вісник ХДЕУ. – 2000. – № 4(16). – С. 76–77.
435. Шумпетер И. Теория экономического развития / И. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1983. – 455 с.
436. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. А. Шумпетер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1995. – 528 с.
437. Щербина В. В. Социальные теории организации : словарь. – М. : В. В. Щербина. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 264 с.
438. Щурик М. В. Статистика : навч. посіб. – М. В. Щурик. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 545 с.
439. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. проф. А. П. Градова. – С.Пб. : Специальная литература, 1995. – 414 с.
440. Экономический потенциал развитого социализма / под ред. Б. М. Мочалова. – М., 1982. – С. 7.

441. Эшби У. Р. Принципы самоорганизации / У. Р. Эшби. – М. : Мир, 1966. – 332 с.
442. Юдін О. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : монографія / О. М. Юдін, М. В. Макарова, Р. М. Лавренюк. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 201 с.
443. Яковлев А. І. Економічна сутність та методичні основи визначення рівня потенціалу виробничої системи / А. І. Яковлев, О. П. Косенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 172–178.
444. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг ; пер. с англ. – М. : Сов. радио, 1972. – 456 с.
445. Яременко О. Ф. Формування потенціалу економічної безпеки підприємства / О. Ф. Яременко // Економічний простір. – 2011. – № 50. – С. 305–312.
446. Ястремська О. М. Створення нової продукції: організаційно-економічний та маркетинговий аспекти : монографія / О. М. Ястремська, Н. К. Гіковата, В. М. Гіковатий. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 230 с.
447. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. – Irwin, Homewood, 1971.
448. Barnard Ch. Organization and Management / Ch. Barnard. – Cambridge, 1948.
449. Campbell J. L. Institutional change and Globalization / J. L. Campbell // Princeton and Oxford : Princeton University Press, 2004. – P. 1. – p. 21.
450. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press : Cambridge, 1962.
451. De Candolle A. Geographie botanique raisonnee. – P. : Geneve, 1855. – 1365 p.
452. Furuboth E. C. Institutional and Economic Theory. The contribution of the New Institutional Economics / E. C. Furuboth, R. Richter / The University of Michigan Press. – 1888. – P.6.
453. Higgins J. M. Organizational Policy and strategic Management : Text and Cases, 2nd ed. / J. M. Higgins. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – P. 3.

454. Hofer C. W. Strategy Formulation: Analytical concepts / C. W. Hofer, D. Schendel. – New York : West Publishing, 1986.
455. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values / G. Hofstede. – London : Sage Publications, 1980.
456. Kasper W. Institutional economics: social order and public policy / W. Kasper. – Bodmin, Cornwall, 1999. – P. 30.
457. Lange Oskar On the Economic Theory of the Socialisms: Review of Economic Studies / Lange Oskar. – Vol. 4. – No I. – 126 p.
458. Negishi T. The History of Economics. – Cambridge, 1994.
459. Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – 15 p.
460. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatter. – Academy of Management Proceeding. – August. – 1972. – P. 4.
461. Selznick Ph. Foundations of the Theory of Organization / Ph. Selznick // A.S.R., 1948. – Vol. 13.
462. Simon H. A. Rationality as Process and as Product of Thought // American Economic Review. – 1978. – V. 68, is. 2. – P. 1–16.
463. Tiessen J. H. Individualism, Collectivism and Entrepreneurship: A Framework for International Comparative Research / J. H. Tiessen. – Journal of Business Venturing, 1997. – № 12(5). – P. 367–384.

ДОДАТКИ

Додаток А

Еволюція трактування науковою думкою терміна «потенціал» в економіці

Автор	Рік	Визначення
К. Г. Воблій [74]	1924 р.	Потенціал виробничих сил – потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення
В. Вейц [59]	1927 р.	Потенційні виробничі сили – не тільки матеріальні елементи, а також ті чи інші матеріальні умови, за яких здійснюється виробничий процес
С. Г. Струmilін [382]	1954 р.	Економічний потенціал – сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства
В. С. Немчинов [253]	1967 р.	Потенціал розширеного виробництва – ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання
О. І. Анчишкін [13]	1973 р.	Виробничий потенціал – сукупність ресурсів, які у процесі виробництва набирають форми факторів виробництва
Л. І. Абалкін [2]	1981 р.	Потенціал – це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив’язана до місця, часу
В. М. Архангельський [18]	1983 р.	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв’язання певної задачі
І. М. Репіна [338]	1998 р.	Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т. п.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства

Автор	Рік	Визначення
О. І. Олексюк [264]	2001 р.	Потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень
О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков [17]	2003 р.	Потенціал підприємства – сукупна спроможність функціональних потенціалів якісно змінювати параметри функціонування підприємства як системи при реалізації власної стратегії
В. Н. Гавва, Е. А. Божко [78]	2004 р.	Потенціал підприємства – це не тільки граничні обсяги виробництва при найбільш повному використанні матеріальних і трудових ресурсів, а й здатність підприємства аналізувати зовнішнє середовище, кон'юнктуру ринку та фактори виробництва, здатність адаптації до змін
О. О. Колесников [172]	2005 р.	Потенціал підприємства – узагальнена характеристика, яка відображає реальну фактичну здатність з перетворення ресурсів для досягнення поставленої мети та виражає можливості та інтегральну спроможність
Н. С. Краснокутська [188]	2005 р.	Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат за допомогою реалізації бізнес-процесів
Є. В. Ляпін [203]	2006 р.	Потенціал підприємства – максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш ефективне використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів

Автор	Рік	Визначення
І. П. Отенко [282]	2006 р.	Потенціал підприємства – сукупність можливостей у вигляді ресурсів, що використовуються на підприємстві, процесів їх трансформації, а також адекватної до цілей підприємства організаційної структури і здатностей персоналу, що визначаються його інтелектуальними й морально-етичними якостями та накопиченим досвідом, знаннями, традиціями управляти цими процесами
О. С. Федонін [399]	2006 р.	Потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщувати один одного, тобто вони альтернативні
О. К. Добикіна, В. С. Рижигов, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотько, Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов [106]	2007 р.	Потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, навиків і можливостей керівників, фахівців для забезпечення функціонування і розвитку
Л. А. Костирко [182]	2008 р.	Потенціал ефективності операційної діяльності підприємства – органічне сполучення технічних, організаційних, управлінських та результативних факторів виробництва
Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк [29]	2009 р.	Потенціал підприємства – це його властивість забезпечити очікуваний позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку
О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко [32]	2011 р.	Потенціал підприємства – сукупність поточних і майбутніх можливостей трансформувати наявні ресурси на основі реалізації бізнес-процесів та певних компетенцій в економічні блага

Продовж. дод. А

Автор	Рік	Визначення
Н. С. Краснокутська [189]	2011 р.	Потенціал торговельного підприємства – можливості системи ресурсів, здатностей, компетенцій торговельного підприємства створювати цінності у вигляді вигод для споживачів (клієнтів), постачальників, власників і персоналу під час просування товарів від споживачів за рахунок здійснення операцій купівлі-продажу та надання послуг

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел.

Додаток Б

Підходи до районування територій

Автори	Вид районування	Методологічна основа
М. М. Баранський, М. М. Колосовський, Ф. Д. Заставний, В. А. Поповкін	Економічне районування	Ґрунтується на виділенні територіально-виробничих комплексів, єдиної транспортної системи, єдиної системи розселення
О. І. Шаблій	Соціально-економічне	Визначені головні ознаки суспільно-економічних районів – соціально-економічні ядра, регіональна територіальна соціально-економічна система, спеціалізація, управління господарським комплексом
М. Д. Пістун, К. В. Мезенцев	Суспільно-географічне	Визначені головні принципи, до яких належать: об'єктивна суспільна цілісність території; перспективність діяльності людини; ефективна міжрайонна спеціалізація; комплексно-пропорційний розвиток на основі внутрішніх зв'язків; єдність суспільно-географічного районування і політико-адміністративного устрою; соціальна та екологічна ефективність процесу життєдіяльності населення
М. Д. Пістун, В. О. Гуцал, Н. І. Провотар	Агропромислове	Ґрунтується на оцінці форм територіального зосередження агропромислового виробництва, тобто на виявленні елементів його територіальної структури – зональних і приміських АПТК, агропромислових районів, агропромислових вузлів першого і другого порядків

Автори	Вид районування	Методологічна основа
Ю. Г. Саушкін, О. М. Маринич, Н. Л. Чепурко, В. П. Чижова, І. П. Підоплічко	Природно-господарське	Визначені природні умови, загальні тенденції природного розвитку, територіальна структура господарства, типи розселення, схожі напрями і перспективи використання природних ресурсів, фактори негативного господарського й природного впливу
П. Г. Шищенко, М. Д. Гродзинський, А. Г. Ісаченко	Ландшафтно-екологічне	Вищі одиниці фізико-географічного районування (пояс, зона, країна, провінція) прийняті за одиниці ландшафтно-екологічного районування
І. М. Дудник, В. К. Слюсаренко, В. Г. Тамбовцев, А. О. Бояр	Еколого-економічне	Ґрунтується на аналізі показників стійкості та ступеня антропогенної перетвореності природних систем; масштабах, структурі та рівнів антропогенного впливу на природне середовище; поєднанні рівнів антропогенного навантаження і найбільш масштабних екологічно несприятливих процесів
І. М. Дудник, І. В. Литовченко	Суспільно-екологічне	Реалізується ідея цілісного відображення суспільно-природної взаємодії та регіонально-цілісних результатів такої взаємодії, які виступають у вигляді суспільно-екологічного районів; з одного боку сукупність чинників суспільного характеру, а з іншого – стан природного середовища загалом

Продовж. дод. Б

Автори	Вид районування	Методологічна основа
Л. Ф. Білоус	Агроекологічне	Запропоновано індуктивне впорядкування природно-функціональних цінностей за комплексом характеристик, що визначають специфіку ландшафтно-екологічної оптимізації природно-агрогосподарської взаємодії
В. А. Барановський, Т. Л. Мелехова, Л. В. Янковська	Еколого-географічне	Ґрунтується на співставленні антропогенної трансформації ландшафтів та потенціалу їх стійкості до антропогенних впливів
Ю. А. Олішевська	Геоєкологічне	Ґрунтується на визначенні геоєкологічного потенціалу території з урахуванням природокористування в окремих регіонах та геоєкологічних проблем, пов'язаних з антропогенним навантаженням
Ю. О. Кисельов, О. П. Фісуненко	Еколого-геотехноморфологічне	Ґрунтується на визначенні рівня антропогенно-техногенного навантаження на рельєф через розробки родовищ корисних копалин та розміщення промислових підприємств

Джерело: [112, с. 22–23].

Додаток В

Основні показники фінансово-господарської діяльності обласних спілок споживчої кооперації за 2009–2010 рр.

Облспоживспілка	Частка працівників із вищою освітою у заг. к-ті працюючих ОСС		Частка працівників із вищою освітою у к-ті системи		Темп зміни прибутку у 2010 р. проти 2009 р.				Питома вага	
	з новою та базовою вищою освітою	з несповною вищою освітою	з новою та базовою вищою освітою	з несповною вищою освітою	у ресторанному господарстві	у заготівлі	у промисловості	у торгівлі	прибутку ОСС у системі, %	прибуткових підприємств ОСС у системі
Кримспоживспілка	22,6	27,5	5,88	3,89	69,86	107,14	93,06	99,85	11,49	1,51
Вінницька	19,1	31	10,01	8,86	100,88	171,88	131,71	263,14	7,17	14,18
Волинська	12,9	31,4	3,60	4,79	113,92	-3,87	0,00	1294,29	2,63	2,38
Дніпропетровська	22,5	31,7	5,55	4,26	184,35	42,97	0,00	125,80	7,59	3,77
Житомирська	14,5	28,3	5,82	6,16	155,45	296,49	96,15	426,67	4,49	4,94
Закарпатська	15	37	3,77	5,04	55,01	215,79	92,93	73,57	2,24	6,16
Івано-Франківська	26,8	47,6	4,28	4,13	59,28	91,67	84,62	113,72	1,90	5,82
Кіровоградська	19,7	40,8	2,77	3,12	60,00	128,57	241,18	126,80	0,95	6,65
Луганська	20	31,1	2,52	2,13	372,22	0,00	-625,00	136,12	5,80	2,13
Львівська	24,2	31,4	6,69	4,72	103,52	150,00	55,56	73,63	2,96	8,60
Миколаївська	20,2	32,7	3,23	2,85	165,38	362,50	107,14	87,97	3,65	3,26
Одеська	21,8	35,6	3,34	2,97	206,96	50,98	0,00	83,29	2,89	5,44
Полтавська	23,2	36,9	6,15	5,33	92,39	7,69	138,98	108,46	2,13	6,27
Рівненська	10,9	36,6	6,78	12,35	110,65	96,37	94,33	99,00	9,71	3,03
Сумська	15,6	33,8	3,04	3,60	96,81	224,00	44,50	133,12	10,42	2,43

Продовж. дод. В

Облспоживспілка	Частка працівників із вищою освітою у заг. к-ті працюючих ОСС, %		Частка працівників із вищою освітою у к-ті системи, %		Темп зміни прибутку у 2010 р. проти 2009 р., %				Питома вага, %	
	з повною та базовою вищою освітою	з неповною вищою освітою	з повною та базовою вищою освітою	з неповною вищою освітою	у ресторанному господарстві	у заготівлі	у промисловості	у торгівлі	прибутку ОСС у системі, %	прибуткових підприємств ОСС у системі
Тернопільська	23,6	33,9	4,48	3,51	228,26	47,62	16,67	53,64	5,38	2,00
Херсонська	22,3	35,1	3,78	3,25	172,73	166,67	148,71	136,59	3,18	3,41
Хмельницька	18,9	44,2	4,90	6,24	71,13	77,97	0,00	110,85	1,74	6,65
Черкаська	14,5	23,3	5,49	4,79	99,14	156,76	118,86	82,25	9,82	3,24
Чернівецька	23,1	34,7	3,61	2,96	147,52	141,67	383,33	122,44	2,22	3,64
Чернігівська	15,2	32,6	4,33	5,04	133,33	71,43	-4,29	135,97	1,63	4,49
Разом	20,5	32,3	100,00	100,00	103,05	182,93	111,67	104,15	100,00	100,00

Продовж. дод. В

Облспоживспілки	Темпи зміни, %										
	роздрібного товарообороту	оптового товарообороту	реалізації платних послуг	реалізації промислової продукції	заготівельного обороту	середньомісячної заробітної плати в торгівлі	середньомісячної заробітної плати у ресторанному господарстві	середньомісячної заробітної плати в промисловості	капітальних інвестицій	інвестицій в основний капітал	витрат, пов'язаних з поліпшенням об'єктів
Кримспоживспілка	100,7	66,17	110,7	82,1	100,3	122,34	112,04	113,44	115,76	143,04	66,84
Вінницька	121,5	103,29	117	102,1	102,5	101,37	123,69	117,61	88,74	129,18	76,64
Волинська	109,2	20,22	111,8	84,3	112,9	115,43	123,95	114,59	71,79	94,37	56,84
Дніпропетровська	320	84,10	115,3	41	105,1	120,00	115,11	87,63	86,82	89,77	72,46
Житомирська	107,9	95,36	112,8	88,4	103,7	119,05	119,94	120,04	59,07	88,09	48,03
Закарпатська	106,1	85,71	115	113,2	105,1	121,92	127,63	119,23	63,49	112,67	50,55
Івано-Франківська	115,2	112,86	117,2	89,5	114,1	119,57	119,66	118,17	68,69	126,43	61,24
Кіровоградська	115,2	104,64	124,4	115,8	100,3	127,44	131,99	137,74	197,88	265,79	135,70
Луганська	111,3	104,35	107,2	57,1	123,3	131,22	126,11	98,25	126,85	131,17	123,60
Львівська	105,5	78,23	106	95,6	110	123,71	128,20	114,05	85,55	95,64	92,48
Миколаївська	116,4	80,95	101,2	101,8	103,7	102,59	118,35	112,74	88,66	94,69	69,95
Одеська	116,9	233,33	132,7	0	132,5	109,97	120,93	0,00	89,52	79,11	93,13
Полтавська	110,8	122,30	104,8	103,5	100,2	125,63	131,82	127,12	51,17	62,04	120,68
Рівненська	126,5	84,54	108,8	109,9	118,5	119,69	124,55	111,61	67,48	75,56	65,90
Сумська	125,9	88,75	113,5	104,8	129	119,78	127,82	106,36	127,55	122,87	124,05
Тернопільська	106,5	230,00	117	95,5	108,6	121,33	116,97	97,24	69,61	79,13	68,46
Херсонська	110,7	52,50	113,5	114,9	113,4	121,21	118,14	113,38	59,50	84,10	49,52
Хмельницька	114,8	23,26	118,3	100,5	106,4	126,56	126,40	123,17	99,68	349,19	60,32
Черкаська	113,4	100,14	100,3	100,7	105,7	118,44	122,00	118,58	150,59	102,56	156,34
Чернівецька	110,9	116,67	112,3	104,9	101,9	116,21	118,09	118,58	97,01	66,07	106,44
Чернігівська	105,2	103,23	108	91,1	121,6	125,46	126,52	128,47	127,70	187,66	81,33
Разом	119,3	95,05	111,3	99,4	108,9	119,49	123,18	115,98	88,08	103,45	76,81

Продовж. дод. В

Облспоживспілки	Темпи зміни обороту з реалізації у сільській місцевості, %	Питома вага ОСС у системі, %					Темпи зміни витрат у 2010 р. проти 2009 р., %			Темпи зміни обсягів товарних запасів, %	Оборотність товарів, дні	Темпи зміни членів споживчих товариств, %	Питома вага кількості пайовиків у загальній кількості, %	Питома вага мережі закладів	
		оптового	платних послуг	промислової продукції	заготівельної продукції	родібного обороту	у торгівлі	у ресторанному господарстві	непродуктивних витрат					торгівельного господарства	ресторанного господарства
Кримспоживспілка	112,3	2,20	10,05	6,67	4,88	5,28	65,46	98,31	24	294,74	24	102,74	4,31	3,59	4,36
Вінницька	113,9	19,64	10,81	23,01	15,99	11,80	92,92	99,13	31	374,47	31	98,50	5,12	14,59	11,98
Волинська	111,2	0,93	1,49	1,44	3,66	3,49	105,33	100,80	38	421,74	38	99,02	4,12	4,03	8,02
Дніпропетровська	116,2	8,21	9,86	0,02	5,09	7,95	46,03	85,65	17	154,43	17	99,19	6,92	3,39	1,90
Житомирська	109	16,96	6,92	4,91	6,37	6,93	98,16	104,74	35	222,08	35	102,95	5,03	6,17	7,47
Закарпатська	109,7	0,90	1,86	4,35	1,97	3,51	95,15	95,54	32	325,00	32	100,00	5,59	3,68	6,21
Івано-Франківська	116,2	1,98	1,68	1,33	1,98	2,29	100,13	99,37	32	358,82	32	100,11	6,15	3,10	2,67
Кіровоградська	129,7	3,95	2,71	1,22	3,39	2,17	109,41	100,00	25	662,50	25	99,93	4,12	3,44	2,70
Луганська	126,9	1,80	8,76	0,97	4,60	2,42	88,44	103,22	23	287,50	23	101,75	1,57	4,64	2,61
Львівська	106	2,43	2,37	1,78	2,10	4,55	107,62	101,77	33	266,67	33	99,64	4,00	6,30	4,30
Миколаївська	127,5	0,43	4,67	4,68	2,51	0,88	104,30	102,65	29	2 600,00	29	102,03	2,07	2,83	1,90
Одеська	118,4	0,18	2,27	0,00	2,70	1,58	100,98	107,48	36	111,11	36	99,34	4,13	2,51	3,01
Полтавська	112,2	9,33	4,90	8,79	4,84	6,23	100,40	105,43	23	289,74	23	93,98	7,27	7,13	5,53
Рівненська	129,5	16,01	2,04	10,94	9,37	11,63	102,25	103,85	38	193,28	38	99,88	6,37	7,29	12,57
Сумська	123,4	5,33	6,62	5,21	3,99	3,30	105,03	100,61	26	411,11	26	105,12	2,49	3,89	2,18
Тернопільська	116,2	6,33	1,67	5,45	3,06	4,72	100,35	98,29	36	467,57	36	99,87	5,50	2,86	1,57
Херсонська	114,1	0,05	4,38	3,17	2,87	2,38	97,56	99,39	27	223,81	27	99,74	2,19	2,78	3,26
Хмельницька	120,5	0,03	3,38	2,55	4,05	4,16	99,82	100,00	36	387,88	36	102,86	8,38	5,61	4,15
Черкаська	114,3	1,83	7,61	9,03	9,23	8,11	94,62	98,37	30	264,00	30	100,35	5,10	4,43	5,59
Чернівецька	111,2	0,70	1,98	1,22	1,78	2,59	92,63	98,12	33	304,55	33	100,14	4,26	2,08	2,86
Чернігівська	105,8	0,80	3,95	3,26	5,58	4,03	99,83	95,13	35	545,83	35	98,30	5,31	5,65	5,16
Разом	115,7	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	94,28	99,84	92,19	288,57	30	99,91	100,00	100,00	100,00

Додаток Г

Методичний інструментарій до гармонізації управління процесом формування потенціалу розвитку підприємства на основі методу таксономії

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників: питома вага персоналу з вищою освітою, середньомісячна заробітна плата працівника, загальний обсяг роздрібного товарообороту

Роки	Питома вага персоналу з вищою освітою, %				Середньомісячна заробітна плата працівника, грн				Мережа роздрібної торгівлі, од.			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	10,70	-4,56	20,79	-1,05	175,00	-474,00	224 676,00	-1,13	24 635,00	8 185,40	67 000 773,16	1,76
2002	11,70	-3,56	12,67	-0,82	219,00	-430,00	184 900,00	-1,02	22 586,00	6 136,40	37 655 404,96	1,32
2003	12,60	-2,66	7,08	-0,62	271,00	-378,00	142 884,00	-0,90	20 389,00	3 939,40	15 518 872,36	0,85
2004	13,70	-1,56	2,43	-0,36	338,00	-311,00	96 721,00	-0,74	18 166,00	1 716,40	2 946 028,96	0,37
2005	14,30	-0,96	0,92	-0,22	459,00	-190,00	36 100,00	-0,45	16 782,00	332,40	110 489,76	0,07
2006	15,60	9,53	90,82	2,20	592,00	-57,00	3 249,00	-0,14	14 653,00	-1 796,60	3 227 771,56	-0,39
2007	16,40	1,14	1,30	0,26	770,00	121,00	14 641,00	0,29	13 194,00	-3 255,60	10 598 931,36	-0,70
2008	17,60	2,34	5,48	0,54	1 043,00	394,00	155 236,00	0,94	12 057,00	-4 392,60	19 294 934,76	-0,95
2009	19,50	4,24	17,98	0,98	1 200,00	551,00	303 601,00	1,31	11 340,00	-5 109,60	26 108 012,16	-1,10
2010	20,50	5,24	27,46	1,21	1 423,00	774,00	599 076,00	1,84	10 694,00	-5 755,60	33 126 931,36	-1,24
x_{cp}	15,26		186,929		649,00		1 761 084,000		16 449,60		215 588 150,4000	
$1/w \sum (x - x_{cp})^2$			18,693				176 108,40		0,43		21 558 815,0400	
$S_k = \sqrt{[1/w \sum (x - x_{cp})^2]}$			4,32				419,65				4 643,1471	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.1.

Продовж. дод. Г

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників: мережа закладів ресторанного господарства, мережа ринків, зведений чистий результат торгівлі

Роки	Мережа закладів ресторанного господарства, од.				Мережа ринків, од.				Кількість збиткових підприємств, од.			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	7 546,00	2 177,00	4 739 329,00	1,50	725,00	167,90	28 190,41	1,84	2 623,00	1 793,80	3 217 718,44	2,24
2002	7 340,00	1 971,00	3 884 841,00	1,36	672,00	114,90	13 202,01	1,26	1 761,00	931,80	868 251,24	1,16
2003	6 803,00	1 434,00	2 056 356,00	0,99	622,00	64,90	4 212,01	0,71	1 300,00	470,80	221 652,64	0,59
2004	6 132,00	763,00	582 169,00	0,53	586,00	28,90	835,21	0,32	960,00	130,80	17 108,64	0,16
2005	5 510,00	141,00	19 881,00	0,10	563,00	5,90	34,81	0,06	647,00	-182,20	33 196,84	-0,23
2006	4 873,00	-496,00	246 016,00	-0,34	533,00	-24,10	580,81	-0,26	421,00	-408,20	166 627,24	-0,51
2007	4 387,00	-982,00	964 324,00	-0,68	506,00	-51,10	2 611,21	-0,56	248,00	-581,20	337 793,44	-0,73
2008	3 905,00	-1 464,00	2 143 296,00	-1,01	481,00	-76,10	5 791,21	-0,84	162,00	-667,20	445 155,84	-0,83
2009	3 709,00	-1 660,00	2 755 600,00	-1,15	460,00	-97,10	9 428,41	-1,07	135,00	-694,20	481 913,64	-0,87
2010	3 485,00	-1 884,00	3 549 456,00	-1,30	423,00	-134,10	17 982,81	-1,47	35,00	-794,20	630 753,64	-0,99
x_{cp}	5 369,00		20 941 268,00		557,10		82 868,90		829,2		642 017,16	
$1/w \sum (x - x_{cp})^2$			2 094 126,80				8 286,89				642 017,16	
$S_k = \sqrt{[1/w \sum (x - x_{cp})^2]}$			1 447,11				91,03				801,259733	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.1.

Продовж. дод. Г

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників: кількість збиткових підприємств та обсяги збитків, середньоспискова чисельність працюючих

Роки	Середньоспискова чисельність працюючих, осіб				Обсяги збитків, тис. грн			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	161 389,00	62 775,90	39 40 813 620,81	2,01	86 766,00	58 827,70	3 460 698 287,29	2,63
2002	138 678,00	40 064,90	1 605 196 212,01	1,28	40 392,00	12 453,70	155 094 643,69	0,56
2003	121 178,00	22 564,90	509 174 712,01	0,72	35 492,00	7 553,70	57 058 383,69	0,34
2004	105 684,00	7 070,90	49 997 626,81	0,23	29 089,00	1 150,70	1 324 110,49	0,05
2005	93 996,00	-4 617,10	21 317 612,41	-0,15	24 632,00	-3 306,30	10 931 619,69	-0,15
2006	85 150,00	-13 463,10	181 255 061,61	-0,43	19 554,00	-8 384,30	70 296 486,49	-0,37
2007	77 749,00	-20 864,10	435 310 668,81	-0,67	15 556,00	-12 382,30	153 321 353,29	-0,55
2008	75 573,00	-23 040,10	530 846 208,01	-0,74	14 417,00	-13 521,30	182 825 553,69	-0,60
2009	67 198,00	-31 415,10	986 908 508,01	-1,00	9 951,00	-17 987,30	323 542 961,29	-0,80
2010	59 536,00	-39 077,10	1 527 019 744,41	-1,25	3 534,00	-24 404,30	595 569 858,49	-1,09
x_{cp}	98 613,1		9 787 839 975		27 938,3		5 010 663 258	
$1/w \Sigma(x - x_{cp})^2$	0,3688975		978 783 997,5				501 066 325,8	
$S_k = \sqrt{[1/w \Sigma(x - x_{cp})^2]}$			31 285,52377				22 384,51085	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.1.

Продовж. дод. Г

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників:
обсяги інвестицій в основний капітал, витрати, пов'язані з поліпшенням
об'єктів, обсяги незавершеного будівництва

Роки	Обсяги інвестицій в основний капітал, тис. грн				Витрати, пов'язані з поліпшенням об'єктів, тис. грн				Обсяги незавершеного будівництва, тис. грн			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	37 911,00	-59 877,20	3 585 279 079,84	-1,40	36 922,00	-39 574,70	1 566 156 880,09	-1,13	139 406,00	58 634,40	3 437 992 863,36	1,90
2002	66 005,00	-31 783,20	1 010 171 802,24	-0,74	60 687,00	-15 809,70	249 946 614,09	-0,45	119 818,00	39 046,40	1 524 621 352,96	1,26
2003	75 367,00	-22 421,20	502 710 209,44	-0,52	61 178,00	-15 318,70	234 662 569,69	-0,44	98 493,00	17 721,40	314 048 017,96	0,57
2004	84 413,00	-13 375,20	178 895 975,04	-0,31	79 210,00	2 713,30	7361 996,89	0,08	77 311,00	-3 460,60	11 975 752,36	-0,11
2005	90 177,00	-7 611,20	57 930 365,44	-0,18	81 274,00	4 777,30	22 822 595,29	0,14	65 121,00	-15 650,60	244 941 280,36	-0,51
2006	97 912,00	66 003,28	4 356 432 970,76	1,54	92 164,00	15 667,30	245 464 289,29	0,45	52 756,00	-28 015,60	784 873 843,36	-0,91
2007	154 608,00	56 819,80	3 228 489 672,04	1,33	125 360,00	48 863,30	2 387 622 086,89	1,39	52 756,00	-28 015,60	784 873 843,36	-0,91
2008	171 364,00	73 575,80	5 413 398 345,64	1,72	8 621,00	-67 875,70	4 607 110 650,49	-1,94	102 912,00	22 140,40	490 197 312,16	0,72
2009	102 912,00	5 123,80	26 253 326,44	0,12	129 302,00	52 805,30	2 788 399 708,09	1,51	48 093,00	-32 678,60	1 067 890 897,96	-1,06
2010	97 213,00	-575,20	330 855,04	-0,01	90 249,00	13 752,30	189 125 755,29	0,39	51 050,00	-29 721,60	883 373 506,56	-0,96
x_{cp}	97 788,20		18 359 892 601,918		76 496,70		12 298 673 146,100		80 771,60		9 544 788 670,4000	
$1/w \sum (x - x_{cp})^2$			1 835 989 260,192				1 229 867 314,61				954 478 867,0400	
$S_k = \sqrt{1/w \sum (x - x_{cp})^2}$			42 848,45				35 069,46				30 894,6414	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.5.

Продовж. дод. Г

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників:
 статутний капітал, пайовий капітал

Роки	Статутний капітал, млн грн				Пайовий капітал, млн грн			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	1 498,70	-98,85	9 771,32	-0,71	57 908,00	-37 951,33	1 440 303 539,85	-0,78
2002	1 479,20	-118,35	14 006,72	-0,84	70 651,00	-25 208,33	635 459 961,89	-0,52
2003	1 511,70	-85,85	7 370,22	-0,61	80 898,00	-14 961,33	223 841 431,28	-0,31
2004	1 898,20	300,65	90 390,42	2,14	88 386,00	-7 473,33	55 850 679,22	-0,15
2005	1 620,40	22,85	522,12	0,16	95 181,00	-678,33	460 133,22	-0,01
2006	1 720,20	122,65	15 043,02	0,87	103 343,00	7 483,67	56 005 298,71	0,15
2007	1 654,00	56,45	3 186,60	0,40	116 598,00	20 738,67	430 092 383,60	0,42
2008	1 697,90	100,35	10 070,12	0,72	173 507,00	77 647,67	6 029 160 470,07	1,59
2009	1 422,80	-174,75	30 537,56	-1,25	16,31	-95 843,02	9 185 884 329,37	-1,96
2010	1 472,40	-125,15	15 662,52	-0,89	172 105,00	76 245,67	5 813 402 010,76	1,56
x_{cp}	1 597,55		196 560,6450		95 859,33		23 870 460 237,9684	
$1/w \sum (x - x_{cp})^2$			19 656,0645		2,97		2 387 046 023,7968	
$S_k = \sqrt{[1/w \sum (x - x_{cp})^2]}$	1 597,55		140,2001				48 857,4050	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.5.

Продовж. дод. Г

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників:
власні кошти, фінансові інвестиції, власні кошти в обороті

Роки	Власні кошти, млн грн				Фінансові інвестиції, млн грн				Власні кошти в обороті, млн грн			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	2 836,30	1 282,43	1 644 626,70	0,96	97,80	-128,73	16 571,41	-1,98	64,50	-122,95	15 116,70	-1,67
2002	2 838,20	1 284,33	1 649 503,55	0,96	120,20	-106,33	11 306,07	-1,64	64,50	-122,95	15 116,70	-1,67
2003	2 912,60	1 358,73	1 846 147,21	1,02	272,20	45,67	2 085,75	0,70	141,30	-46,15	2 129,82	-0,63
2004	163,30	-1 390,57	1 933 684,92	-1,04	251,50	24,97	623,50	0,38	163,30	-24,15	583,22	-0,33
2005	187,50	-1 366,37	1 866 966,98	-1,02	253,20	26,67	711,29	0,41	187,50	0,05	0,00	0,00
2006	227,80	-1 326,07	1 758 461,64	-0,99	250,90	24,37	593,90	0,37	227,80	40,35	1 628,12	0,55
2007	265,20	-1 288,67	1 660 670,37	-0,96	285,80	59,27	3 512,93	0,91	265,20	77,75	6 045,06	1,05
2008	252,90	-1 300,97	1 692 522,94	-0,97	274,20	47,67	2 272,43	0,73	252,90	65,45	4 283,70	0,89
2009	3 088,40	1 534,53	2 354 782,32	1,15	277,40	50,87	2 587,76	0,78	235,90	48,45	2 347,40	0,66
2010	2 766,50	1 212,63	1 470 471,52	0,91	182,10	-44,43	1 974,02	-0,68	271,60	84,15	7 081,22	1,14
x_{cp}	1 553,87		17 877 838,16		226,53		42 239,06		187,45		54 331,965	
$1/w \sum (x - x_{cp})^2$			1 787 783,82				4 223,91				5 433,1965	
$S_k = \sqrt{[1/w \sum (x - x_{cp})^2]}$			1 337,08				64,99				73,71021978	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.5.

Продовж. дод. Г

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників: співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань, прострочена дебіторська заборгованість, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, банківські кредити та позики

Роки	Співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань				Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн				Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості				Банківські кредити та позики, тис. грн			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	1,16	-0,24	0,06	-1,38	41 647,00	15 356,40	235 819 020,96	1,23	0,38	-0,04	0,00	-1,55	31 099,00	-72 175,10	5 209 245 060,01	-1,54
2002	1,23	-0,17	0,03	-0,98	25 688,00	-602,60	363 126,76	-0,05	0,40	-0,01	0,00	-0,65	46 086,00	-57 188,10	3 270 478 781,61	-1,22
2003	1,33	-0,07	0,01	-0,41	48 432,00	22 141,40	490 241 593,96	1,78	0,44	0,02	0,00	0,74	77 316,00	-25 958,10	673 822 955,61	-0,55
2004	1,36	-0,04	0,00	-0,23	37 566,00	11 275,40	127 134 645,16	0,91	0,46	0,04	0,00	1,91	66 276,00	-36 998,10	1 368 859 403,61	-0,79
2005	1,85	0,45	0,20	2,57	29 791,00	3 500,40	12 252 800,16	0,28	0,41	-0,01	0,00	-0,27	87 170,00	-16 104,10	259 342 036,81	-0,34
2006	1,47	0,07	0,00	0,40	24 800,00	-1 490,60	2 221 888,36	-0,12	0,44	0,02	0,00	1,01	107 626,00	4 351,90	18 939 033,61	0,09
2007	1,41	0,01	0,00	0,05	18 335,00	-7 955,60	63 291 571,36	-0,64	0,42	0,00	0,00	0,10	134 590,00	31 315,90	980 685 592,81	0,67
2008	1,36	-0,04	0,00	-0,23	15 857,00	-10 433,60	108 860 008,96	-0,84	0,42	0,00	0,00	0,17	174 389,00	71 114,90	5 057 329 002,01	1,51
2009	1,39	-0,01	0,00	-0,06	11 945,00	-14 345,60	205 796 239,36	-1,15	0,42	0,00	0,00	-0,13	149 123,00	45 848,90	2 102 121 631,21	0,98
2010	1,45	0,05	0,00	0,28	8 845,00	-17 445,60	304 348 959,36	-1,40	0,39	-0,03	0,00	-1,35	159 066,00	55 791,90	3 112 736 105,61	1,19
x_{cp}	1,401		0,30469		26 290,6		1 550 329 854		0,418189		0,00536		103 274,1		22 053 559 603	
$1/n \sum (x - x_{cp})^2$			0,030469				155 032 985,4				0,000536				2 205 355 960	
$S_k = \sqrt{1/n \sum (x - x_{cp})^2}$			0,174553717				12 451,22425				0,023153				46 961,21762	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.5.

Продовж. дод. Г

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників:
середньоспискова чисельність працюючих, кількість пайовиків, кількість
студентів, які навчаються за напрямленнями

Роки	Середньоспискова чисельність працюючих, осіб				Кількість пайовиків, тис. осіб				Кількість студентів, які навчаються за напрямленнями, осіб			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	159,30	61,37	3 766,28	1,13	1 200,00	487,07	237 237,18	1,62	4 502,00	1 138,42	1 296 000,10	0,96
2002	142,10	44,17	1 950,99	0,81	1 100,00	387,07	149 823,18	1,29	4 397,00	1 033,42	1 067 956,90	0,87
2003	121,20	23,27	541,49	0,43	105,70	-607,23	368 728,27	-2,02	96,80	-3 266,78	10 671 851,57	-2,76
2004	105,70	7,77	60,37	0,14	875,40	162,47	26 396,50	0,54	4 231,00	867,42	752 417,46	0,73
2005	96,80	-1,13	1,28	-0,02	839,80	126,87	16 096,00	0,42	3 507,00	143,42	20 569,30	0,12
2006	81,00	139,53	19 468,62	2,57	723,40	10,47	109,62	0,03	3 507,00	143,42	20 569,30	0,12
2007	77,70	-20,23	409,25	-0,37	698,00	-14,93	222,90	-0,05	3 573,00	209,42	43 856,74	0,18
2008	69,90	-28,03	785,68	-0,52	595,40	-117,53	13 813,30	-0,39	3 512,00	148,42	22 028,50	0,13
2009	67,20	-30,73	944,33	-0,57	507,80	-205,13	42 078,32	-0,68	3 285,00	-78,58	6 174,82	-0,07
2010	58,40	-39,53	1 562,62	-0,73	483,80	-229,13	52 500,56	-0,76	3 025,00	-338,58	114 636,42	-0,29
x_{cp}	97,93		29 490,917		712,93		907 005,841		3 363,58		14 016 061,0760	
$1/w \sum (x - x_{cp})^2$			2 949,092				90 700,58				1 401 606,1076	
$S_k = \sqrt{[1/w \sum (x - x_{cp})^2]}$			54,31				301,17				1 183,8945	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.9.

Продовж. дод. Г

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників: матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості; витрати, пов'язані з управлінням у ресторанному господарстві; витрати, пов'язані з управлінням у торгівлі

Роки	Матеріально-технічна база, розташована у сільській місцевості, од.				Витрати, пов'язані з управлінням у ресторанному господарстві, % до обороту				Витрати, пов'язані з управлінням у торгівлі, % до обороту			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	18 743,00	5 898,60	34 793 481,96	1,72	24,04	-0,58	0,33	-0,47	19,79	3,92	15,33	2,29
2002	17 325,00	4 480,60	20 075 776,36	1,31	24,43	-0,19	0,03	-0,15	17,88	2,01	4,02	1,17
2003	15 832,00	2 987,60	8 925 753,76	0,87	22,75	-1,87	3,49	-1,51	16,43	0,55	0,31	0,32
2004	14 280,00	1 435,60	2 060 947,36	0,42	22,78	-1,84	3,37	-1,48	15,85	-0,03	0,00	-0,01
2005	13 359,00	514,60	264 813,16	0,15	23,88	-0,74	0,54	-0,59	13,57	-2,31	5,31	-1,35
2006	10 806,00	-2 038,40	4 155 074,56	-0,59	24,70	0,08	0,01	0,07	15,51	-0,37	0,13	-0,21
2007	10 806,00	-2 038,40	4 155 074,56	-0,59	25,19	0,57	0,33	0,46	15,29	-0,59	0,34	-0,34
2008	9 808,00	-3 036,40	9 219 724,96	-0,88	26,63	2,01	4,05	1,62	15,12	-0,76	0,57	-0,44
2009	9 206,00	-3 638,40	13 237 954,56	-1,06	25,85	1,23	1,52	0,99	15,06	-0,82	0,66	-0,48
2010	8 279,00	-4 565,40	20 842 877,16	-1,33	25,92	1,30	1,70	1,05	14,25	-1,63	2,64	-0,95
x_{cp}	12 844,40		117 731 478,4000		24,62		15,3768		15,88		29,3193	
$1/w \sum (x - x_{cp})^2$			11 773 147,8400				1,5377		0,72		2,9319	
$S_k = \sqrt{[1/w \sum (x - x_{cp})^2]}$			3 431,2021		24,62		1,2400				1,7123	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.9.

Продовж. дод. Г

Визначення елементів матриці та їх стандартизація для показників: виконання планового завдання з роздрібного товарообороту, виконання планового завдання ресторанним господарством, непродуктивні витрати, обсяги штрафів, пені, неустойки сплачених

Роки	Виконання планового завдання з роздрібного товарообороту, %				Виконання планового завдання ресторанним господарством, %				Непродуктивні витрати, тис. грн				Штрафи, пені, неустойки, тис. грн			
	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}	x	$x - x_{cp}$	$(x - x_{cp})^2$	z_{ik}
2001	94,10	-9,18	84,27	-1,03	87,10	-13,45	180,90	-1,71	7 832,00	2 962,20	8 774 628,84	1,69	3 541,00	1 229,62	1 511 954,08	1,38
2002	89,10	-14,18	201,07	-1,60	91,20	-9,35	87,42	-1,19	6 988,00	2 118,20	4 486 771,24	1,21	3 276,31	964,92	931 071,99	1,08
2003	101,30	-1,98	3,92	-0,22	99,60	-0,95	0,90	-0,12	5 920,00	1 050,20	1 102 920,04	0,60	3 390,00	1 078,62	1 163 411,23	1,21
2004	106,50	3,22	10,37	0,36	105,10	4,55	20,70	0,58	5 878,00	1 008,20	1 016 467,24	0,58	2 755,88	444,50	197 580,39	0,50
2005	112,70	9,42	88,74	1,06	103,30	2,75	7,56	0,35	5 145,00	275,20	75 735,04	0,16	2 412,22	100,84	10 167,71	0,11
2006	100,50	-2,78	7,73	-0,31	98,10	-2,45	6,00	-0,31	4 523,00	-346,80	120 270,24	-0,20	2 120,60	-190,79	36 400,06	-0,21
2007	105,20	1,92	3,69	0,22	110,50	9,95	99,00	1,26	4 274,00	-595,80	354 977,64	-0,34	2 003,85	-307,53	94 575,31	-0,35
2008	120,30	17,02	289,68	1,92	113,70	13,15	172,92	1,67	3 387,00	-1 482,80	2 198 695,84	-0,85	1 587,99	-723,40	523 305,53	-0,81
2009	94,70	-8,58	73,62	-0,97	94,10	-6,45	41,60	-0,82	2 568,00	-2 301,80	5 298 283,24	-1,31	1 204,00	-1 107,38	1 226 300,61	-1,24
2010	108,40	5,12	26,21	0,58	102,80	2,25	5,06	0,29	2 183,00	-2 686,80	7 218 894,24	-1,53	822,00	-1 489,38	2 218 266,43	-1,67
x_{cp}	103,28		789,30		100,55		622,09		4 869,8		30 647 643,6		2 311,385		7 913 033,334	
$1/w \sum (x - x_{cp})^2$			78,93				62,21				3 064 764,36				791 303,3334	
$S_k = \sqrt{1/w \sum (x - x_{cp})^2}$			8,88				7,89				1 750,64684				889,5523219	

Джерело: складено автором на основі табл. 3.9.

Додаток Д

Результати обстеження щодо виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін у формуванні потенціалу розвитку при стратегічному управлінні підприємством

Можливості і загрози, сильні та слабкі сторони	Результати	Рівень формування потенціалу розвитку, складова	Методичний інструментарій	Обласні спілки споживчих товариств, що забезпечують можливості і загрози, сильні та слабкі сторони
Можливості	Можливість залучення нових джерел постачання ресурсів	I рівень, запаси	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Кримспоживспілка, Вінницька, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Полтавська, Сумська, Черкаська, Кіровоградська, Чернівецька, Чернігівська
	Можливість спорідненої диверсифікації	I рівень, запаси		
	Можливість закупівлі допоміжних матеріалів	I рівень, запаси		
	Можливість підвищення кваліфікації, перепідготовки, перекваліфікації	I рівень, трудова	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Кримспоживспілка, Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Тернопільська, Херсонська, Черкаська, Чернівецька
	Можливість економії витрат	II рівень, фінансова	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Вінницька, Волинська, Житомирська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська
	Можливість фінансового оздоровлення	II рівень, фінансова		

Продовж. дод. Д

Можливості і загрози, сильні та слабкі сторони	Результати	Рівень формування потенціалу розвитку, складова	Методичний інструментарій	Обласні спілки споживчих товариств, що забезпечують можливості і загрози, сильні та слабкі сторони
Загрози	Втрата забезпеченості діяльності ресурсною базою	I рівень, запаси	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Дніпропетровська, Одеська, Рівненська, Миколаївська, Тернопільська
	Законодавча база щодо регулювання діяльності	II рівень, управлінська	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Волинська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська
	Загроза виникнення нових конкурентів, у т. ч. іноземних	II рівень, управлінська		
	Загроза інфляції	II рівень, фінансова	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Волинська, Дніпропетровська, Луганська, Одеська, Тернопільська, Хмельницька
	Загроза виникнення труднощів при укладанні договорів з постачальниками та оптовими покупцями	II рівень, фінансова		
	Зниження соціальної місії	III рівень, соціальна	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Кримспоживспілка, Вінницька, Дніпропетровська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Чернігівська

Продовж. дод. Д

Можливості і загрози, сильні та слабкі сторони	Результати	Рівень формування потенціалу розвитку, складова	Методичний інструментарій	Обласні спілки споживчих товариств, що забезпечують можливості і загрози, сильні та слабкі сторони
Сильні сторони	Технічне оснащення	I рівень, матеріальна	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська
	Умови й організація праці	I рівень, матеріальна		
	Відповідність матеріально-технічної база	I рівень, матеріальна		
	Високий рівень інформованості	I рівень, інформаційна	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Кримспоживспілка, Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька
	Якість товарів, готової продукції, послуг	I рівень, запаси	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Кримспоживспілка, Вінницька, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Черкаська, Кіровоградська, Чернівецька, Чернігівська

Продовж. дод. Д

Можливості і загрози, сильні та слабкі сторони	Результати	Рівень формування потенціалу розвитку, складова	Методичний інструментарій	Обласні спілки споживчих товариств, що забезпечують можливості і загрози, сильні та слабкі сторони
Так само	Організація діяльності	II рівень, управлінська	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Кримспоживспілка, Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Івано-Франківська, Закарпатська, Кіровоградська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська
	Рівень професійності управління	II рівень, управлінська		
	Імідж як надійного партнера	II рівень, управлінська		
	Рівень оплати праці, її темпи збільшення	III рівень, мотиваційна	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Кримспоживспілка, Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Хмельницька, Чернівецька, Черкаська, Чернігівська
	Задоволеність умовами праці	III рівень, мотиваційна		
Слабкі сторони	Дизайн товарів, продукції, послуг	I рівень, запаси	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Дніпропетровська, Одеська, Рівненська, Миколаївська, Тернопільська
	Забезпечення адекватними фінансовими ресурсами	II рівень, фінансова	метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Дніпропетровська, Луганська, Одеська, Тернопільська, Хмельницька

Продовж. дод. Д

Можливості і загрози, сильні та слабкі сторони	Результати	Рівень формування потенціалу розвитку, складова	Методичний інструментарій	Обласні спілки споживчих товариств, що забезпечують можливості і загрози, сильні та слабкі сторони
Так само	Можливості надання покупцям додаткових послуг	II рівень, фінансова	Так само	Так само
	Можливість залучення кредитних ресурсів	II рівень, фінансова		
	Удосконалення цінової політики	II рівень, фінансова		
	Система управління запасами	II рівень, управлінська	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Волинська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська
	Невідповідність системи управління забезпеченню якості	II рівень, управлінська		
	Низький рівень інвестиційної роботи	II рівень, інвестиційна	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Херсонська, Чернівецька
	Низький рівень інноваційних впроваджень	II рівень, інноваційна	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Кримспоживспілка, Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська,

Продовж. дод. Д

Можливості і загрози, сильні та слабкі сторони	Результати	Рівень формування потенціалу розвитку, складова	Методичний інструментарій	Обласні спілки споживчих товариств, що забезпечують можливості і загрози, сильні та слабкі сторони
Так само	Так само	Так само	Так само	Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Чернівецька, Черкаська, Чернігівська
	Маркетингова діяльність	III рівень, маркетингова	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Чернівецька, Черкаська, Чернігівська
	Можливість розширення сегмента існуючих ринків	III рівень, маркетингова		
	Низький рівень мотивації	III рівень, мотиваційна	Метод районування, таксономічний аналіз, SWOT-аналіз	Дніпропетровська, Одеська, Тернопільська

Джерело: складено автором на основі табл. 2.6, 2.7, 3.1, 3.5, 3.9 та дод. В, Г, Д.

Додаток Е

Вплив мотиваційної складової на ефективність використання потенціалу розвитку підприємства

Показники	Кримспоживспілка	Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Житомирська	Закарпатська	Івано-Франківська	Кіровоградська	Луганська	Львівська	Миколаївська	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська
Темпи зміни середньомісячної заробітної плати в торгівлі, %	122,3	101,4	115,4	120,0	119,1	121,9	119,6	127,4	131,2	123,7	102,6	110,0	125,6	119,7	119,8	121,3	121,2	126,6	118,4	116,2	125,5
Темпи зміни середньомісячної заробітної плати у ресторанному господарстві, %	112,0	123,7	124,0	115,1	119,9	127,6	119,7	132,0	126,1	128,2	118,4	120,9	131,8	124,6	127,8	117,0	118,1	126,4	122	118,1	125,5
Темпи зміни середньомісячної заробітної плати в промисловості, %	113,4	117,6	114,6	87,6	120,0	119,2	118,2	137,7	98,3	114,1	112,7	0,0	127,1	111,6	106,4	97,2	113,4	123,2	118,6	118,6	128,5

Продовж. дод. Е

Показники	Кримсьокіпівська	Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Житомирська	Закарпатська	Івано-Франківська	Кіровоградська	Луганська	Львівська	Миколаївська	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська
Темпи зміни витрат, пов'язаних з поліпшенням об'єктів, %	66,8	76,6	56,8	72,5	48,0	50,6	61,2	135,7	123,6	92,5	70,0	93,1	120,7	65,9	124,1	68,5	49,5	60,3	156,3	106,4	81,3
Темпи зміни обороту з реалізації у сільській місцевості, %	112,3	113,9	111,2	116,2	109,0	109,7	116,2	129,7	126,9	106,0	127,5	118,4	122,2	129,5	123,4	116,2	114,1	120,5	114,3	111,2	105,8
Темпи зміни непродуктивних витрат, %	156,8	70,7	47,3	157,9	79,7	112,8	107,0	33,8	0,0	82,4	355,6	64,4	80,5	440,9	194,1	75,8	70,8	32,9	35,26	54,29	110,1
Темпи зміни чисельності пайовиків, %	102,7	98,5	99,0	99,2	103,0	100,0	100,1	99,9	101,8	99,6	102,0	99,3	94,0	99,9	105,1	99,9	99,7	102,9	100,4	100,1	98,3
Темпи зміни витрат у торгівлі, %	65,5	92,9	105,3	46,0	98,2	95,2	100,1	109,4	88,4	107,6	104,3	101,0	100,4	102,3	105,0	100,4	97,6	99,8	94,62	92,63	99,8

Продовж. дод. Е

Показники	Кримспоживці	Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Житомирська	Закарпатська	Івано-Франківська	Кіровоградська	Луганська	Львівська	Миколаївська	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська
Темпи зміни витрат у ресторанному господарстві, %	98,3	99,1	100,8	85,7	104,7	95,5	99,4	100,0	103,2	101,8	102,7	107,5	105,4	103,9	100,6	98,3	99,4	100,0	98,37	98,12	95,1
Темпи зміни прибутку у торгівлі, %	99,9	263,1	1294,3	125,8	426,7	73,6	113,7	126,8	136,1	73,6	88	83,3	108,5	99	133,12	53,6	136,6	110,9	82,3	122,4	136
Темпи зміни прибутку по ресторанному господарству, %	69,9	100,9	113,9	184,4	155,5	55	59,3	60	372,2	103,5	165,4	207	93,4	110,7	96,8	228,3	172,7	71,1	99,1	147,5	133,3
Темпи зміни прибутку у промисловості, %	93,1	131,7	0	0	96,2	92,9	84,6	241,2	-625	55,6	107,1	0	139	94,3	44,5	16,7	148,7	0	118,9	383,3	-4,3

Наукове видання

ПЕДЧЕНКО Наталія Сергіївна

**ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Монографія

Головний редактор М. П. Гречук
Комп'ютерна верстка О. С. Корніліч

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 21,2.
Тираж 300 прим. Зам. № 022/023.

Видавець і виготовлювач
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,
кімн. 115, вул. Коваля, 3, м. Полтава, 36014; ☎ (0532) 50-24-81

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої
продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.